

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Анализ и разработка производственной стратегии предприятия
УДК005.21:005.216.1:339.33

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Холхужаев Ш. С.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

КОНСУЛЬТАНТЫ

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к. филос. н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	К. э. н.		

Планируемые результаты обучения по ООП
38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Видяев И.Г.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной аттестационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А41	Холхужаев Шухрат Сайдивалиевич

Тема работы:

Анализ и разработка производственной стратегии предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:	
<p>Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</p>	<p>Объект выпускной квалификационной работы – ООО «Сайхун монтажчи».</p> <p>Предмет исследования – Предмет бакалаврской работы – процесс стратегического управления на предприятии.</p> <p>Исходные данные – внутренние документы ООО «Сайхун монтажчи», бухгалтерская отчетность</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования;</p>	<p>1 Общая характеристика стратегического управления</p> <p>2 Анализ технико-экономических показателей и финансового состояния ООО «Сайхун-монтажчи»</p> <p>3 Разработка производственной стратегии предприятия</p> <p>4 Социальная ответственность ООО</p>

<i>содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	«Сайхун монтажди»
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Рисунок 1 - Структура стратегического управления Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Сайхун-монтажди» Рисунок 3 – Структура себестоимости услуг Рисунок 4 – Чистая прибыль ООО «Сайхун-монтажди» в 2016-2018 гг.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной аттестационной работы по линейному графику	01.02.2019 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Холхужаев Шухрат Сайдивалиевич		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 97 страниц, 4 рисунка, 38 таблиц, 39 использованных источников, 4 приложения.

Ключевые слова: стратегия развития, финансовое состояние, диверсификация, расширение, конкуренты.

Объект выпускной квалификационной работы – ООО «Сайхун монтажчи». Предмет бакалаврской работы – процесс стратегического управления на предприятии.

Целью исследования является разработка стратегического плана деятельности данного предприятия.

Методы исследования – анализ литературы, сбор эмпирических данных, финансовый анализ. Разработка бизнес-плана.

В результате исследования проанализировано положение организации на рынке – приводится общая характеристика организации, исследуется ее финансовое положение, а также разработана стратегии развития рассматриваемого предприятия, что обуславливает возможность внедрения данных разработок в деятельность ООО «Сайхун монтажчи».

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

ООО – общество с ограниченной ответственностью

ЧДД – чистый дисконтированный доход

КСО – корпоративная социальная ответственность

БП – бизнес-план

Оглавление

Реферат.....	5
Введение.....	9
Глава 1. Общая характеристика стратегического управления	12
1.1 Сущность стратегического управления	12
1.2 Содержание и структура стратегического управления.....	17
1.3 Основные производственные стратегии, применяемые в мировой практике.....	21
Глава 2. Анализ технико-экономических показателей и финансового состояния ООО «Сайхун-монтажчи».....	29
2.1 Анализ основных видов деятельности предприятия.....	29
2.2 Анализ основных технико-экономических показателей и производственно-хозяйственной деятельности предприятия в динамике.....	31
2.3 Анализ товарооборота компании	33
2.4 Анализ себестоимости	34
2.5 Анализ прибыли	36
2.6 Анализ финансовой деятельности предприятия	37
2.7 Анализ структуры активов	38
2.8 Анализ платежеспособности предприятия.....	43
2.9 Оценка финансовой независимости	45
2.10 Анализ деловой активности	47
2.11 Анализ конкурентной среды предприятия	49
Глава 3. Разработка производственной стратегии предприятия.....	51
3.1 Анализ внутренней и внешней среды	51
3.2 Миссия и цели ООО «Сайхун монтажчи».....	56
3.3 Предложения по разработке производственной стратегии	57
Глава 4. Социальная ответственность ООО «Сайхун монтажчи».....	76
4.1 Цели и задачи программы корпоративной социальной ответственности. 76	
4.2 Стейкхолдеры программы.....	77

4.3 Структура программы КСО	80
4.4 Определение затрат на программу корпоративной социальной ответственности.....	82
4.5 Ожидаемая эффективность программы корпоративной социальной ответственности.....	82
Заключение	85
Список использованных источников	88
Приложение АБухгалтерский баланс ООО «Сайхун монтажчи».....	91
Приложение БОтчет о финансовых результатах ООО «Сайхун-монтажчи» .	93
Приложение ВМатрица SWOT-анализа	95
Приложение Г Отчет о проверке ВКР на плагиат.....	97

Введение

Стратегическое видение предпринимателя формирует возможный характер поведения на конкретном рынке и предшествует формированию стратегических целей по продукту/рынку, под которыми понимаются конкретные результаты развития, обеспечивающие реализацию бизнес-идеи.

Именно стратегическое планирование позволяет определить фирме свои цели и то, к чему ей необходимо стремиться, посредством чего развивать свой бизнес или просто выжить в усиливающейся конкурентной борьбе, а так же ради дальнейшего существования фирма должна прибегать к стратегическому управлению. Это должно быть не разовым процессом, а постоянной, текущей деятельностью топ-менеджеров.

Вне зависимости от масштабов бизнеса использование стратегического управления компанией позволяет руководству свободно ориентироваться в кризисной ситуации, вселяет уверенность в надежность бизнеса.

Рынок строительства и ремонта является в настоящее время современным развивающимся рынком. Данная индустрия постоянно совершенствуется, растет спрос на различные услуги. Сегодня услуги по ремонту помещений есть в даже самых маленьких населенных пунктах, а в городе их насчитывается огромное количество и все они имеют своих клиентов. Большинство таких предприятий относятся к категории малого бизнеса.

В настоящее время малый бизнес занимает все более значимое положение в экономике различных государств. При этом, если за рубежом малый бизнес получает качественную поддержку со стороны государства в области финансового обеспечения, налоговых льгот, субсидирования ставок и льготных кредитов, а также информационно-консультационных услуг, то в нашей стране все это только впереди. В настоящее время малый бизнес имеет множество проблем, таких как недостаток финансирования, огромные

проценты в кредитовании, неподъемное налоговое бремя. При этом малый бизнес является достаточно значимым сегментом для страны – дает рабочие места огромному количеству населения страны.

В малом бизнесе, как и в любом другом, невозможно существование без разработки стратегии управления организацией. Поэтому в настоящее время, как и во все времена, стратегическое управление занимает важное место в работе производителя.

Актуальность данной бакалаврской работы обусловлена постоянно растущей потребностью населения в предоставлении услуг по ремонту и строительству, что обуславливает поиск компаниями стратегий, которые отвечали бы их развитию. В бакалаврской работе проводится исследование на примере организации, занимающейся строительством и ремонтом – ООО «Сайхун-монтажчи».

Целью исследования является разработка стратегического плана деятельности данного предприятия. Для достижения поставленной цели предстоит решить следующие задачи:

- Изучить основы стратегического управления организации;
- Проанализировать финансово-экономическое состояние предприятия;
- Разработать стратегию развития ООО «Сайхун-монтажчи».

Предмет бакалаврской работы – процесс стратегического управления на предприятии.

Объект бакалаврской работы – ООО «Сайхун-монтажчи».

Бакалаврская работа состоит из 3 разделов.

В первом разделе проводится исследование теоретических основ стратегического управления на предприятии, в частности дается определение стратегического управления, его структура, а также рассматриваются основные производственные стратегии.

Во втором разделе анализируется положение организации на рынке – приводится общая характеристика организации, исследуется ее финансовое положение.

Третий раздел посвящен разработке стратегии развития рассматриваемого предприятия.

Методологическую основу данной работы составили работы таких авторов как Арутюнова Д.В., Бреус Е.С., Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А., Верхоглазенко В.Н.

1 Общая характеристика стратегического управления

1.1 Сущность стратегического управления

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60–70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Можно указать на несколько конструктивных определений, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления¹.

– Шендел и Хаттен рассматривали его как «процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям».

– По Хиггенсу, «стратегическое управление – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением»

– Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению

¹ Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2016. – 122 с.

стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации» Существует еще целый ряд определений, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от «обычного» управления.

Для того чтобы дать развернутое определение стратегического управления, сравним это управление с преимущественно оперативным (назовем его обычным управлением), в основном практиковавшимся в бизнесе свыше 20 лет назад. Сравнение проведем по ключевым характеристикам управления организацией (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнение оперативного и стратегического управления²

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективно использовать ресурсы	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет факторов времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от

²Висханский С.П. Организация производства и управление предприятием. – Минск: БНТУ, 2017. – 287 с.

Обобщая рассмотренные особенности стратегического управления и приведенные определения, будем понимать стратегическое управление следующим образом.

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Существует три стратегии создания конкурентных преимуществ.

1. Первая стратегия – это лидерство в цене. При данной стратегии центром внимания фирмы при разработке и производстве продукта являются издержки. Основными источниками создания ценовых преимуществ являются:

- рациональное ведение дел на основе накопленного опыта;
- экономия на масштабе за счет снижения издержек на единицу продукции при росте объема производства;
- экономия на разнообразии как результат снижения издержек за счет синергического эффекта, возникающего при производстве различных продуктов;
- оптимизация внутрифирменных связей, способствующая снижению общефирменных затрат;
- интеграция распределительных сетей и систем поставки;
- оптимизация деятельности фирмы во времени;
- географическое размещение деятельности фирмы, позволяющее добиваться снижения издержек за счет использования местных особенностей.

жизнь ценовую стратегию создания конкурентных преимуществ у продукта, фирма не должна забывать, что ее продукт в то же время должен соответствовать определенному уровню дифференциации. Только в этом случае ценовое лидерство может принести существенный эффект. Если же качество продукта ценового лидера существенно ниже качества аналогичных продуктов, то для создания ценового конкурентного преимущества может потребоваться столь сильное снижение цены, что оно может привести к отрицательным последствиям для фирмы.

Тем не менее, следует иметь в виду, что стратегия лидерства в цене и стратегия дифференциации не должны смешиваться и уж тем более не следует пытаться реализовывать их одновременно.

2. Дифференциация является второй стратегией создания конкурентных преимуществ. Приданной стратегии фирма старается придать продукту что-то отличительное, необычное, что может нравиться покупателю и за что покупатель готов платить. Стратегия дифференциации направлена на то, чтобы сделать продукт не таким, как его делают конкуренты. Чтобы добиться этого, фирме приходится выходить за пределы функциональных свойств продукта.

Фирмы во всем не обязательно используют дифференциацию для получения надбавки к цене. Дифференциация может способствовать расширению объема продаж за счет увеличения количества реализованных продуктов либо же за счет стабилизации потребления независимо от колебаний спроса на рынке.

В случае реализации стратегии создания конкурентных преимуществ посредством дифференциации очень важной является концентрация внимания на потребительские приоритеты и интересы покупателя.

Ранее говорилось, что стратегия дифференциации предполагает создание продукта по-своему уникального, отличного от продуктов конкурентов. Но важно помнить, что для появления конкурентного преимущества необходимо, чтобы необычность продукта, его новизна или уникальность имели ценность для покупателя. Поэтому стратегия дифференциации предполагает в качестве исходной точки изучения интересов потребителя.

3. Третьей стратегией, которую фирма может использовать для создания в своем продукте конкурентных преимуществ, является концентрация внимания на интересы конкретных потребителей. В этом случае фирма создает свой продукт специально для конкретных покупателей. Концентрированное создание продукта связано с тем, что либо удовлетворяется какая-то необычная потребность определенной группы людей (в этом случае продукт фирмы очень специализирован), либо же создается специфическая система доступа к продукту (система продажи и доставки продукта). Проводя стратегию концентрированного создания конкурентных преимуществ, фирма может пользоваться одновременно как ценовым привлечением покупателей, так и дифференциацией³.

Как видно, все три стратегии создания конкурентных преимуществ имеют существенные отличительные особенности, позволяющие сделать вывод о том, что фирма должна для себя достаточно четко определять то, какую стратегию она собирается реализовывать, и ни в коем случае не смешивать эти стратегии. В то же время следует отметить,

³Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. М.: Экономист, 2018. – С. 29-37

что есть определенная связь между этими стратегиями, и это также должны учитывать фирмы при создании конкурентных преимуществ.

1.2 Содержание и структура стратегического управления

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключается важная особенность структуры стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура стратегического управления⁴

⁴ Райе Эл., Траут Дж. Позиционирование. Битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2016. – 209 с.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса:

- получение ресурсов из внешней среды (вход);
- превращение ресурсов в продукт (преобразование);
- передача продукта во внешнюю среду (выход).

Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- макроокружения;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды организации.

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвести негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

– Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих

общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

– Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

– Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Анализ внутренней среды позволяет так же лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;

- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура⁵.

Определение миссии и целей организации, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы.

⁵ Райе Эл., Траут Дж. Позиционирование. Битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2016. – 209 с.

Первый подпроцесс состоит в формировании миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. И завершается эта часть стратегического управления подпроцессом установления краткосрочных целей. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевиной стратегического управления. Определение стратегии – это отнюдь не составление плана действий. Определение стратегии – это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении, развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, выполнение стратегии – это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по

результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.

1.3 Основные производственные стратегии, применяемые в мировой практике

Базовая стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия.

Базовая стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры корпорации;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в ФПГ (финансово-промышленные группы) или другие интеграционные структуры;
- единую стратегическую ориентацию подразделений.

М.М. Алексеева считает, что разработка стратегии решает две главные задачи:

- должны быть отобраны и развернуты основные элементы базовой стратегии;

– необходимо установить конкретную роль каждого из подразделений предприятия при осуществлении стратегии и определить способы распределения ресурсов между ними.

Для удобства в всё разнообразие базовой стратегии, по мнению М.М.Алексеевой, может быть сведено к трем основным типам:

- стратегиям стабильности,
- роста,
- сокращения⁶.

Организация может выбрать один из них или применять определенные сочетания различных типов (что обычно бывает характерно для крупных, диверсифицированных компаний).

Стратегия стабильности - сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля и (или) наказаний за монополизацию (способ действий, характерный для российских фирм-монополистов).

Стратегия роста - увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков. Чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстроменяющейся технологией. Характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Этой стратегии придерживаются фирмы, стремящиеся к диверсификации, с тем, чтобы покинуть рынки, находящиеся в стагнации. Эта стратегия может быть направлена на внутреннюю или внешнюю среды. Внутренний рост характеризуется расширением ассортимента товара,

⁶ Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Введение в теорию управления организационными системами. – М.: Либроком, 2011. – 264 с.

внешний рост может быть «вертикальным» (слияние фирм в несвязанных отраслях) и «горизонтальным» (приобретение смежных фирм-поставщиков и т. п.).

Поэтому можно выделить следующие разновидности стратегии роста: вертикальная интеграция; горизонтальная интеграция.

Стратегия роста осуществляется тремя способами:

- поглощение конкурирующих фирм путем аквизиции (приобретения контрольного пакета акций);
- слияние – объединение на приблизительно равноправных началах в рамках единой организации;
- совместное предприятие – объединение организаций разных стран для реализации совместного проекта, если он оказался не под силу одной из сторон.

С. Виханский, выделяет три группы стратегий роста⁷:

1. Стратегии концентрированного роста - сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

⁷ Виханский С.П. Организация производства и управление предприятием. – Минск: БНТУ, 2017. – 287 с.

– стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

– стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

2. Стратегии интегрированного роста — это такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

– стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

– стратегия впередидущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмами и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень

выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

3. Стратегии диверсифицированного роста - эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт, вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;

- текущий бизнес дает превышающую потребность поступление денег, которые могут быть прибыльновложены в другие сферы бизнеса;

- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;

- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;

- могут быть сокращены потери от налогов;

- может быть облегчен выход на мировые рынки;

- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются:

- стратегия централизованной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями,

например,

могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;

– стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производственном продукте;

– стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.⁸

Стратегия сокращения (последнего средства) реализуется тогда, когда фирме нужно в перегруппировке сил последнего периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Выбирается организация и режим всего.

⁸ Висханский С.П. Организация производства и управление предприятием. – Минск: БНТУ, 2017. – 287 с.

Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности фирмы приобретают тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие стратегии роста при определенных обстоятельствах невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост - взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Ее разновидности являются следующие:

- стратегия разворота (сокращения и переориентации, «сбора урожая») - используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Означает отказ от производства нерентабельных продуктов, из лишней рабочей силы, плохоработающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота принесла положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста;

- стратегия отделения (отсечения лишнего; сокращения) - если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, производится отказ от него - продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельную работающую фирму;

- стратегия сокращения расходов (экономии) достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на

устранение недостаточных источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства убыточных товаров и закрытием убыточных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточном объеме основные фонды;

– стратегия ликвидации - в случае достижения критической точки - банкротства - происходит уничтожение организации, распродажа ее активов. Наиболее нежелательная из стратегий сокращения: создает неудобства и убытки, как для собственников (акционеров), так и для работников фирмы.

Стратегия сочетания (комбинированная) представляет собой любое сочетание рассмотренных выше стратегий. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные организации, функционирующие в нескольких отраслях.

Это один из вариантов выделения классификационных принципов и видов стратегий, который может модифицироваться и дополняться. В литературе встречаются и другие виды классификации стратегий.

Таким образом, одна из основных базовых стратегий предприятия - стратегия экономического развития - это стратегия, предполагающая стремление к динамичному и гармоничному сочетанию экономического роста и экономической устойчивости.

2 Анализ технико-экономических показателей и финансового состояния ООО «Сайхун-монтажчи»

2.1 Анализ основных видов деятельности предприятия

ООО «Сайхун-монтажчи» – строительное предприятие, находящееся по адресу Узбекистан, Ташкентская область, г. Бука, МФЙ Бешкапа, ул. Олмазор, 36.

ООО «Сайхун-монтажчи» осуществляет строительно-монтажные работы, ведет строительство зданий и сооружений, выполняет земельные работы, изготавливает изделия из металла, осуществляет газификацию.

Компания ООО «Сайхун-монтажчи» выполняет весь комплекс работ по проектной подготовке, проектированию и строительству (ремонту) от подбора территории под застройку до сдачи в эксплуатацию.

Организационную структуру предприятия можно представить в виде схемы (рисунок 2):

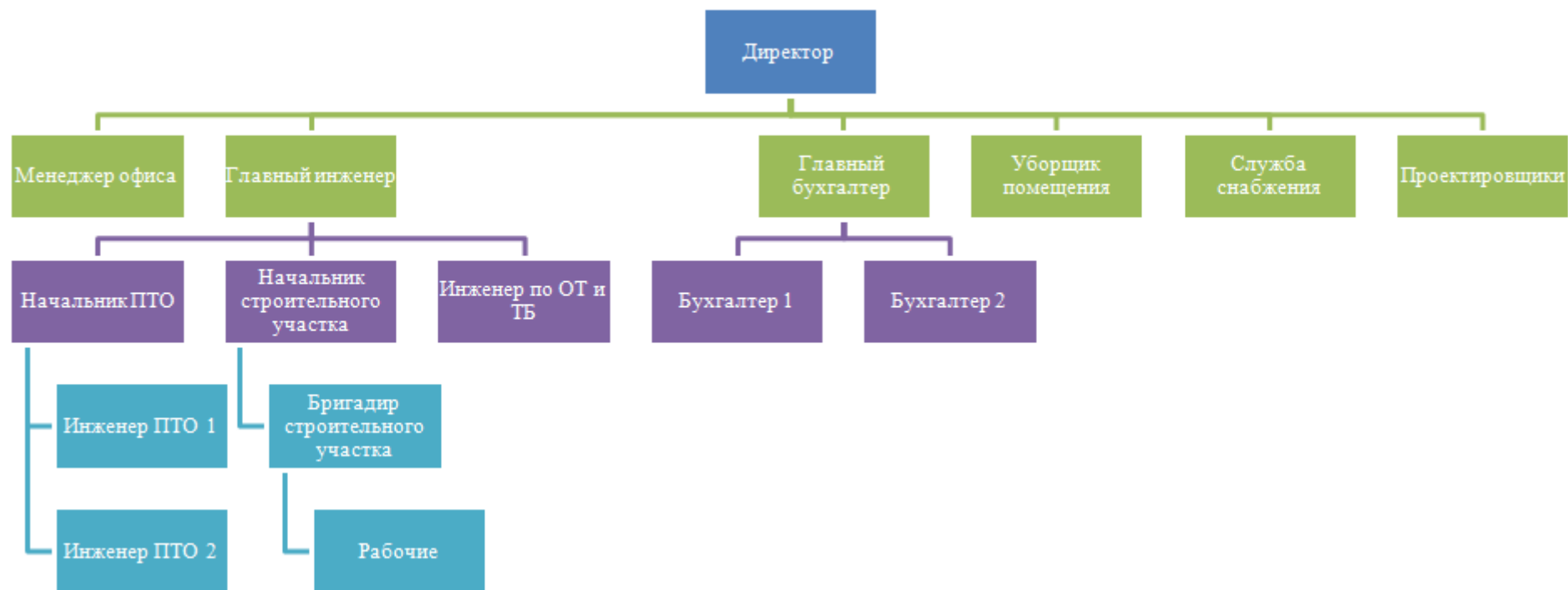


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Сайхун-монтажчи»

Как видно из рисунка, организационная структура является линейно-функциональной, что обеспечивает качественную работу на всех уровнях и грамотное распределение полномочий.

Компания «Сайхун-монтажчи» активно работает на рынке строительных услуг Узбекистана с 2003 года.

Одной из основных целей существования компании является оказание современных, качественных и доступных по цене услуг.

Реализация данной цели возможна при выполнении следующих задач:

- постоянный поиск оптимальных решений, связанных с предоставлением услуг;
- использование современного оборудования и материалов;
- разработка индивидуальных программ работы с постоянными клиентами и партнёрами.

Предприятие интенсивно развивается, активно внедряя новые технологии. Высокое качество услуг, предоставляемых компанией, обеспечивается работой высококвалифицированного персонала и использованием самого современного оборудования.

2.2 Анализ основных технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия в динамике

В компании работает 83 сотрудника. Организационная структура компании была представлена выше.

Рассмотрим производительность труда и трудоемкость работников в динамике. Производительность труда характеризует эффективность затрат труда в материальном производстве и определяется количеством продукции, производимой в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу продукции. Трудоемкость – это затраты рабочего времени на производство единицы продукции (табл.2).

Таблица 2 – Динамика трудоемкости и производительности труда

Год	2016	2017	2018
Производительность труда, тыс.руб. на чел.	1 277,08	1 441,89	2 202,92
Трудоемкость, чел. на тыс. руб.	0,00078	0,000694	0,000454

Производительность труда:

$$П_{Т2016} = 90\,673/71 = 1\,277,08 \text{ (тыс.руб. на чел.)}$$

$$П_{Т2017} = 105\,258/73 = 1\,441,89 \text{ (тыс.руб. на чел.)}$$

$$П_{Т2018} = 182\,842/83 = 2\,202,92 \text{ (тыс.руб. на чел.)}$$

Трудоемкость:

$$Т_{е2016} = 71/90\,673 = 0,00078 \text{ (чел. на тыс.руб.)}$$

$$Т_{е2017} = 73/105\,258 = 0,000694 \text{ (чел. на тыс.руб.)}$$

$$Т_{е2018} = 83/182\,842 = 0,000454 \text{ (чел. на тыс.руб.)}$$

Таким образом, производительность труда в 2018 году выросла по сравнению с 2017 на 52,78%. Трудоемкость снизилась на 34,54%. Данные показатели говорят об эффективности использования трудовых ресурсов в компании.

Прведем анализ изменения заработной платы сотрудников(таблица 3).

Таблица 3 – Анализ ФОТ

Элемент затрат	2016	2017	2018	Отклонение 2017/2016	Темп роста 2017/2016	Темп прироста 2017/2016	Отклонение 2018/2017	Темп роста 2018/2017	Темп прироста 2018/2017
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	%	%	тыс. руб.	%	%
Затраты на оплату труда	29 366,06	32 270,40	39 840,00	2 904,34	109,89	9,89	7 569,60	123,46	23,46
Отчисления во внебюджетные фонды	8 868,55	9 745,66	12 031,68	877,11	109,89	9,89	2 286,02	123,46	23,46
Средняя заработная плата	34,47	36,84	40,00	2,37	106,88	6,88	3,16	108,58	8,58

Как видим из таблицы 3, рост фонда заработной платы за 2017 год по отношению к 2016 составил 9,89%, в 2018 году к 2017 – 23,46%. Это связано,

в первую очередь, с расширением штата сотрудников (на 10 человек), а также с ростом средней заработной платы. Средняя заработная плата в 2016 году составляла 34,47 тыс. руб., в 2017 – 36,84 тыс. руб., в 2018 – 40,00 тыс. руб. В 2018 году рост средней заработной платы составил по отношению к 2017 году 8,58%.

Следует отметить, что в компании помимо материальной мотивации были введены нематериальные средства мотивации – корпоративные праздники, льготные абонементы на посещение спортивных залов, бассейнов, предоставление путевок в санатории и так далее, поэтому производительность труда растет быстрее средней заработной платы.

2.3 Анализ товарооборота компании

Рынок строительных и ремонтных услуг является постоянно растущей отраслью, объем оказания услуг которой ежегодно возрастает. Являясь одним из лидеров оказания данных услуг на рынке, компания ООО «Сайхун-монтажчи» постоянно увеличивает объем выручки. Этому способствует как качество оказания услуг (бесперебойная работа, высокая скорость, качество), так и грамотная работа по привлечению клиентов. В компании налажена система поиска новых клиентов, она состоит преимущественно из обзвона.

Также немаловажную роль в привлекательности компании для клиентов играет наличие консультанта, который готов в любое время помочь с решением проблем.

Рассмотрим динамику объема оказания услуг ООО «Сайхун-монтажчи» в стоимостном выражении. Согласно отчета о финансовых результатах на 31 декабря 2018 года выручка ООО «Сайхун-монтажчи» от оказания услуг составила в 2016 году 90 673 тыс.руб., в 2017 – 105 258 тыс.руб., в 2018 году – 182 842 тыс.руб. Рост выручки в 2018 году по сравнению с 2017 составил 73,71%. Такой рост обусловлен не только

повышением количества клиентов, но и повышением цен на услуги, произошедшим в 2018 году. Представим выручку в разрезе услуг (таблица 4):

Таблица 4 – Выручка в разрезе услуг

Выручка от реализации услуги, тыс.руб.	2016	2017	2018	Темп роста 2017/2016, %	Темп прироста 2017/2016, %	Темп роста 2018/2017, %	Темп прироста 2018/2017, %
Строительство	63 381,5	81 079,2	142 390,1	1,28	0,28	1,76	0,76
Ремонт	27 291,5	24 178,8	40 451,9	0,89	-0,11	1,67	0,67
Всего	90 673,0	105 258,0	182 842,0	1,16	0,16	1,74	0,74

Как свидетельствует таблица 4, в 2017 году произошёл рост выручки за счет выручки от реализации строительных услуг (28%), в то время как выручка от продажи услуг ремонта упала на 11%. В 2018 году по сравнению с 2017 годом выручка от продаж услуг строительства возросла на 76%, ремонта – на 67%. Общий темп прироста выручки в 2018 году составил 74%.

Таким образом, на основании проведенного анализа объема оказываемых услуг, можно сделать вывод о стабильном развитии ООО «Сайхун-монтажчи» как одного из ведущих игроков рынка ремонта и строительства Ташкентской области.

2.4 Анализ себестоимости

Проведем анализ затрат ООО «Сайхун-монтажчи» на основе анализа себестоимости предоставленных услуг. Согласно отчета о финансовых результатах на 31 декабря 2018 года общая себестоимость в 2016 году составила 80 068 тыс. руб., в 2017 – 91 772 тыс. руб. и 2018 году – 158 772 тыс. руб.

В общем виде можно отметить, что общая себестоимость оказанных услуг выросла в 2017 году по сравнению с 2016 незначительно, в 2018 год по сравнению с 2017 на 73%. Данный рост обусловлен ростом объемов предоставляемых услуг. Таким образом, в 2018 году компания резко повысила свои продажи, за счет чего возросла и выручка (на 73,71%), и

себестоимость продукции (73%). Таким образом, можно отметить, что рост себестоимости обусловлен только увеличением объема продаж.

Рассмотрим структуру себестоимости в ООО «Сайхун-монтажчи» в 2018 году (табл. 5).

Таблица 5 – Структура общей себестоимости оказания услуг ООО «Сайхун-монтажчи» в 2018 году

Статьи расходов	Сумма, тыс.руб.	% в общем итоге
Заработная плата	39 840,00	25,09
Отчисления на социальные нужды	12 031,68	7,58
Материальные затраты	98 033,92	61,75
Внереализационные расходы	398,40	0,25
Амортизация	500,00	0,31
Прочие расходы	7 968,00	5,02
Итого	158 772,00	100,00

Итак, основная часть себестоимости предоставляемых услуг – материальные затраты. В общей сумме себестоимости они составляют 61,75%. Далее идет заработная плата сотрудников (25,09%). Представим структуру себестоимости продукции на рисунке 3:

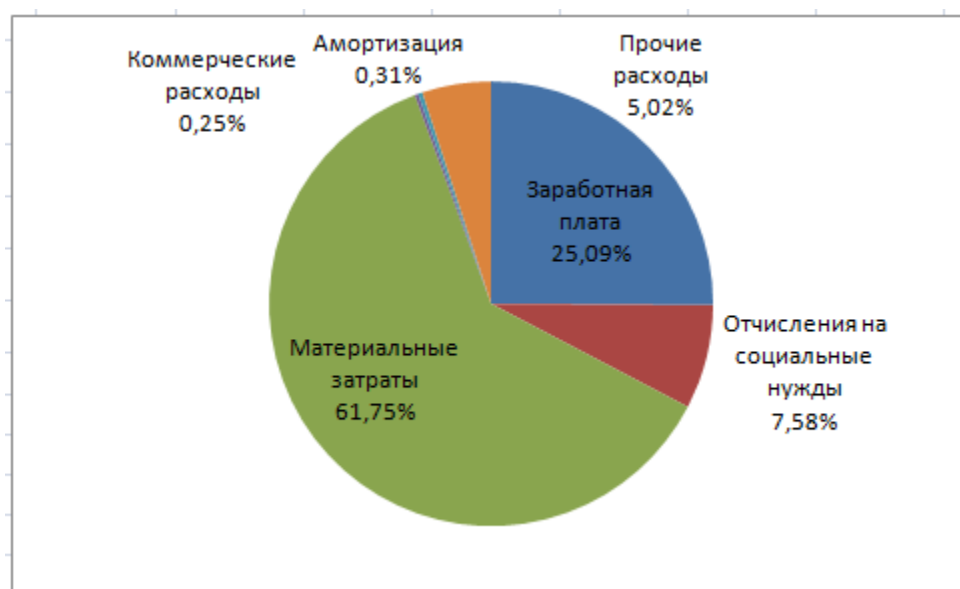


Рисунок 3 – Структура себестоимости услуг

Как было сказано ранее, себестоимость продукции повысилась на тот же уровень, что и выручка компании (на 73%). Основную часть в себестоимости составляют материальные затраты, и, имея такую зависимость, можно сделать вывод о том, что материальные затраты в 2018 году по сравнению с 2017 также выросли на 73%.

Материальные затраты для компаний строительной отрасли состоят преимущественно из затрат на покупку материалов. Показатель затрат на 1 рубль реализованной продукции (K_3) рассчитывался по формуле 1:

$$K_3 = \frac{C_{\text{полн}}}{BP}, (1)$$

где $C_{\text{полн}}$ – сумма затрат на производство и реализацию продукции.

Рассчитаем показатели затрат на производство продукции (таблица 6):

Таблица 6 – Показатели затрат на производство продукции

	2016	2017	2018
1. Выручка от реализации	90 673,00	105 258,00	182 842,00
2. Себестоимость	86 068,00	91 722,00	158 772,00
3. Затраты на рубль продукции	0,95	0,87	0,87
4. Материалоемкость	0,89	0,83	0,62

На каждый рубль реализованной продукции приходится 86 копеек затрат в 2018 году, причем в 2016 году этот показатель был равен 0,95 руб., таким образом, затраты снижаются, что обеспечивает стабильный прирост выручки. Материалоемкость также со временем снижается, что свидетельствует о росте затрат, иных чем материальные затраты в структуре себестоимости.

2.5 Анализ прибыли

Чистая прибыль компании составила (по данным отчета о финансовых результатах в 2016 году – 2998 тыс. руб., в 2017 году – 3217 тыс.руб., в 2018 году – 7390 тыс.руб. (рисунок 4):

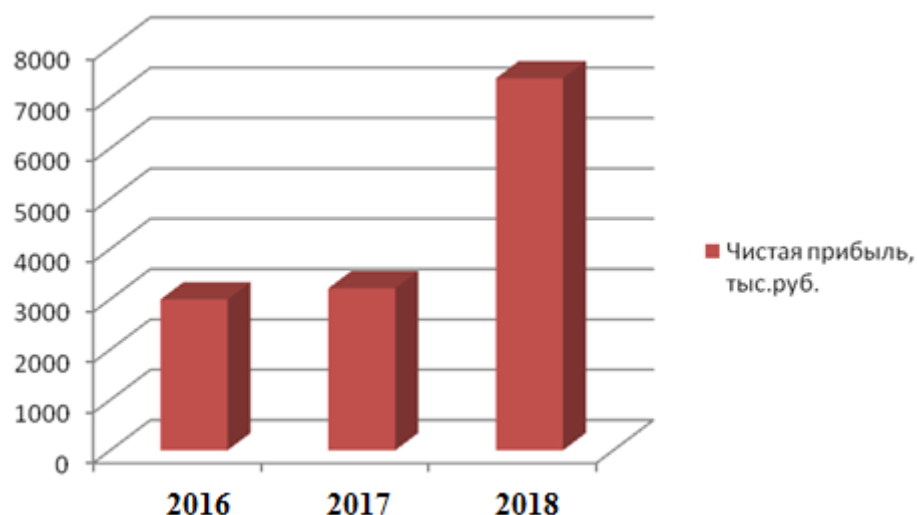


Рисунок 4 – Чистая прибыль ООО «Сайхун-монтажчи» в 2016-2018 гг.

Таким образом, в 2018 году чистая прибыль по сравнению с 2017 годом возросла на 129%. Такой рост обусловлен увеличением объема предоставляемых услуг.

2.6 Анализ финансовой деятельности предприятия

Рассчитаем основные показатели, характеризующие финансовую деятельность компании ООО «Сайхун-монтажчи».

Рентабельность продаж:

$$R_{\text{пр}2016} = 2998 / 90\,673 = 0,033$$

$$R_{\text{пр}2017} = 3217 / 105\,258 = 0,031$$

$$R_{\text{пр}2018} = 7390 / 182\,842 = 0,04$$

Таким образом, в 2018 году рентабельность продаж выросла по сравнению с 2017 годом, доля прибыли в каждом заработанном компанией рубле составляет 4 копейки (2018 год).

Рентабельность активов:

$$R_{\text{а}2016} = 2998 / 19\,642 = 0,15$$

$$R_{\text{а}2017} = 3217 / 22\,306 = 0,14$$

$$R_{\text{а}2018} = 7390 / 29\,774 = 0,25$$

То есть на каждый рубль, вложенный в активы компании в 2018 году приходилось 0,25 рубля.

Рентабельность производства (оказания услуг):

$$R_{П2016} = 2998 / 80\,068 = 0,037$$

$$R_{П2017} = 3217 / 91\,772 = 0,035$$

$$R_{П2018} = 7390 / 158\,772 = 0,047$$

С каждого рубля, затраченного на оказание услуг, компания получает примерно 5 копеек прибыли в 2018 году.

Таким образом, компания ООО «Сайхун-монтажчи» демонстрирует в динамике достаточно хорошие результаты деятельности, по сравнению с 2017 году в 2018 году резко возрос объем предоставляемых услуг, что существенно отразилось на выручке и чистой прибыли.

2.7 Анализ структуры активов

Проведем анализ активов бухгалтерского баланса горизонтальным методом (табл. 7).

Таблица 7 – Активы бухгалтерского баланса на 31 декабря 2018

АКТИВ	2018	2017	Абсолютная разница	% к 2017 году
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Основные средства	11334	9 742	1 592	16,34
Итого по разделу I	11334	9 742	1 592	16,34
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	11541	6 944	4 597	66,20
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	767	854	-87	-10,19
Дебиторская задолженность	4791	3 567	1 224	34,31
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)		335	-335	-100,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	1337	864	473	54,75
Итого по разделу II	18440	12 564	5 876	46,77
БАЛАНС	29774	22 306	7 468	33,48

Рассмотрим изменения в активе баланса, произошедшие в 2018 году по сравнению с 2017 годом. Как видим, основные средства увеличились на

16,34%, оборотные активы в общем увеличились на 66,20%, в том числе за счет роста дебиторской задолженности на 34,31%, роста денежных средств на 54,75%, исчезновения финансовых вложения и снижения НДС на 10,19%.

В целом баланс активов возрос по сравнению с 2017 годом на 33,48%.

Таким образом, на основе таблицы 7 можно сделать вывод, что компания стабильно расширяется в отношении прироста активов, негативным моментом можно считать рост дебиторской задолженности компании, которая возникает вследствие неуплаты за предоставленные услуги.

Далее проведем вертикальный анализ структуры баланса(таблица 8).

Таблица 8 – Вертикальный анализ бухгалтерского баланса на 31 декабря 2018 года

АКТИВ	2018	2017	Доля % в 2018	Доля % в 2017	Отклонение
Основные средства	11334,00	9742,00	38,07	43,67	-5,61
Оборотные активы	11541,00	6944,00	38,76	31,13	7,63
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	767,00	854,00	2,58	3,83	-1,25
Дебиторская задолженность	4791,00	3567,00	16,09	15,99	0,10
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)		335,00	0,00	1,50	-1,50
Денежные средства и денежные эквиваленты	1337,00	864,00	4,49	3,87	0,62
БАЛАНС	29774,00	22306,00	100	100	
Пассив	2018,00	2017,00	Доля % в 2018	Доля % в 2017	Отклонение
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	100,00	100,00	0,34	0,45	-0,11
Переоценка внеоборотных активов	3280,00	2015,00	11,02	9,03	1,98
Добавочный капитал (без переоценки)	400,00	270,00	1,34	1,21	0,13
Резервный капитал	916,00	502,00	3,08	2,25	0,83
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	8390,00	8217,00	28,18	36,84	-8,66
Заемные средства	450,00	300,00	1,51	1,34	0,17
Кредиторская задолженность	16160,00	10790,00	54,28	48,37	5,90
Доходы будущих периодов		12,00	0,00	0,05	-0,05
Прочие обязательства	78,00	100,00	0,26	0,45	-0,19
БАЛАНС	29774,00	22306,00	100	100	0,00

Итак, сделаем выводы по проведенному вертикальному анализу баланса. Основную долю в активе баланса составляют основные и оборотные средства. При этом по сравнению с 2017 годом доля основных средств в общей сумме активов снизилась на 5,61%, а доля оборотных средств возросла на 7,63%.

Что касается пассива баланса, то основную часть в общей сумме занимает кредиторская задолженность (54,28% в 2018 году), а также нераспределенная прибыль (28,18%). При этом необходимо отметить, что кредиторская задолженность в 2018 году выросла на 5,9%, что свидетельствует о привлечении компанией дополнительных заемных средств. Доля нераспределенной прибыли в 2018 году в общей сумме пассивов снизилась на 8,66%.

Проведем анализ использования основных средств ООО «Сайхун-монтажчи».

Согласно бухгалтерскому балансу ООО «Сайхун-монтажчи» за 2018 год) динамика стоимости основных средств составила: в 2016 году – 8 965 тыс.руб., в 2017 году – 9 742 тыс.руб., в 2018 году – 11 334 тыс.руб.

Наблюдается устойчивый рост основных средств компании, связанный прежде всего с ростом самой компании и потребности в новых площадях, транспортных средствах и оборудовании. Например, в 2018 году по сравнению с 2017 стоимость основных средств компании выросла на 16,34% или в стоимостном выражении на 1 592 тыс. руб. По сравнению с 2016 стоимость основных средств выросла на 26,43% или на 2 369 тыс. руб. Стоит отметить, что в 2018 году было проведено полное переоснащение материально-технической базы компании (покупка нового оборудования и компьютеров).

Рассмотрим структуру основных средств компании (табл. 9):

Таблица 9 – Структура основных средств

Основные средства, в том числе (тыс.руб.)	2016		2017		2018	
	тыс.руб.	% к итогу	тыс.руб.	% к итогу	тыс.руб.	% к итогу
Здания и сооружения	4 439	49,53	4 569	46,90	4 762	42,02
Машины и оборудование	3 823	42,66	4 453	45,71	5 832	51,46
Транспортные средства	700	7,81	720	7,39	740	6,53
ИТОГО	8 962	100,00	9 742	100,00	11 334	100,00

Итак, как видно из таблицы 9, большую часть основных средств компании составляют здания и сооружения и машины и оборудование.

Компания имеет на своем балансе два офисных помещения общей стоимостью (в 2018 году) 4 762 тыс. руб. Стоимость основных средств погашается посредством начисления амортизации.

Вторая значительная часть основных средств компании – это оборудование. Данное оборудование представлено в станков и инструментов. На сегодняшний момент данная статья основных средств является преобладающей в структуре основных расходов компании (51%).

Рассмотрим показатели использования основных средств. Коэффициент фондоотдачи рассчитывается как отношение выручки к стоимости основных средств. Показатель фондоотдачи показывает, какой объем продукции приходится на один рубль стоимости основных средств за сопоставимый период времени. Проанализируем этот коэффициент в динамике.

$$\Phi_{2016} = 90\,673 / 8\,962 = 10,112 \text{ руб. на руб.}$$

$$\Phi_{2017} = 105\,258 / 9\,742 = 10,805 \text{ руб. на руб.}$$

$$\Phi_{2018} = 182\,842 / 11\,334 = 16,132 \text{ руб. на руб.}$$

Как свидетельствуют расчеты, коэффициент фондоотдачи значительно растет в исследуемый период, особенно в 2018 году. В 2018 году по сравнению с 2017 годом фондоотдача выросла, что свидетельствует о

положительном росте компании, так как рост фондоотдачи говорит об эффективности использования основных средств.

Рассчитаем показатель, обратный фондоотдаче – фондоемкость. Показатель фондоемкости показывает сколько основных средств было затрачено для выпуска одного рубля продукции. Проанализируем этот коэффициент в динамике.

$$\Phi_{e2016} = 1 / 10,112 = 0,099 \text{ руб. на руб.}$$

$$\Phi_{e2017} = 1 / 10,805 = 0,093 \text{ руб. на руб.}$$

$$\Phi_{y2018} = 1 / 16,132 = 0,062 \text{ руб. на руб.}$$

Фондоемкость снижается, что также является положительным моментом. Снижение фондоемкости символизирует повышение эффективности организации производственного процесса (процесса оказания услуг).

Следующим показателем, который необходимо рассмотреть, является показатель фондовооруженности компании. Показатель фондовооруженности труда характеризует величину стоимости основных средств, приходящуюся на одного работника предприятия.

Рассчитывается как отношение стоимости основных средств к среднесписочному количеству работников. Показывает, какое количество основных фондов приходится на одного работника.

$$\Phi_{B2016} = 8\,962 / 71 = 126,225 \text{ тыс.руб. на чел.}$$

$$\Phi_{B2017} = 9\,742 / 73 = 133,45 \text{ тыс.руб. на чел.}$$

$$\Phi_{B2018} = 11\,334 / 83 = 136,55 \text{ тыс.руб. на чел.}$$

Динамика фондовооруженности положительная, что обеспечивается за счет увеличения стоимости основных фондов компании (табл 10):

Таблица 10 – Динамика показателей использования ОПФ

Показатели	2016	2017	2018
Фондоотдача, руб. на руб.	10,112	10,805	16,132
Фондоемкость, руб. на руб.	0,099	0,93	0,62
Фондовооруженность, тыс.руб. на чел.	126,225	133,45	136,55

Проведя данный анализ применительно к ООО «Сайхун-монтажчи», можно сделать вывод об эффективности использования основных средств в компании. Так, фондоотдача выросла в 2018 году по сравнению с 2017 на 49,3%, фондоемкость сократилась на 33%, фондовооруженность выросла на 2,3%. Все полученные показатели говорят об эффективности использования основных средств в компании.

2.8 Анализ платежеспособности предприятия

Цель анализа ликвидности – оценить способность предприятия своевременно в полном объеме выполнять краткосрочные обязательства за счет текущих активов.

Ликвидность (текущая платежеспособность) – одна из важнейших характеристик финансового состояния организации, определяющая возможность своевременно оплачивать счета и фактически является одним из показателей банкротства. Результаты анализа ликвидности важны с точки зрения как внутренних, так и внешних пользователей информации об организации (таблица 11).

Таблица 11 – Анализ ликвидности баланса ООО «Сайхун-монтажчи», тыс. руб.

Актив	2016	2017	2018	Пассив	2016	2017	2018	Соотношение показателей		
								2016	2017	2018
A ₁	917	864	1 337	П ₁	0	0	0	+	+	+
A ₂	415	335	0	П ₂	500	300	450	-	+	-
A ₃	9 345	11 365	17 099	П ₃	9 865	11 202	16 688	-	+	+
A ₄	8 965	9 742	11 334	П ₄	9 777	11 104	13 086	+	+	+
Баланс	19642	22306	29770	Баланс	19 642	22 306	29 770			

Как видим из таблицы 11, положение ООО «Сайхун-монтажчи» в области ликвидности баланса было наилучшим в 2017 году, однако в 2018 году произошло снижение быстро реализуемых активов: дебиторской

задолженности, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев, точнее ее полное отсутствие. Данный момент отрицательно сказался на ликвидности компании. В силу специфики своей деятельности, возможно это произошло за счет перехода на предоплатную систему расчетов за услуги. В остальных пунктах ликвидность баланса компании удовлетворяет заданным условиям.

Перейдем к анализу платежеспособности компании (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ коэффициентов платежеспособности ООО «Сайхун-монтажчи»

Коэффициент	Расчет	Норм. значение	2016	2017	2018
1. L_1 (общая)	$L_1 = \frac{A1 + 0.5A2 + 0.3A3}{\Pi1 + 0.5\Pi2 + 0.3\Pi3}$	$L_1 \geq 1$	1,22	1,27	1,24
2. L_2 (абсолютная)	$L_2 = \frac{A1}{\Pi1 + \Pi2}$	0,1-0,7	1,83	2,88	2,97
3. L_3 (критическая)	$L_3 = \frac{A1 + A2}{\Pi1 + \Pi2}$	0,7-0,8	2,66	4,00	2,97
4. L_4 (обеспеченности оборотных активов Е-с)	$L_5 = \frac{\Pi4 - A4}{A1 + A2 + A3}$	$L_5 \geq 0,1$	0,08	0,11	0,10

Показатель общей ликвидности во всех анализируемых периодах больше единицы, что означает устойчивую платежеспособность предприятия, но происходит тенденция его снижения в 2018 году по сравнению с 2017.

При анализе показателя абсолютной ликвидности выяснено, что в анализируемых периодах он значительно превышает рекомендуемые значения, причем значительно.

Показатель критической ликвидности также стремительно растет, но не попадает в указанные пределы.

Нормальное значение коэффициента обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами больше 0,1 в 2017-2018 гг., что также говорит о хорошем уровне платежеспособности компании.

2.9 Оценка финансовой независимости

Для анализа состояния финансовой независимости предприятия рассчитаем показатели финансовой устойчивости. Алгоритм расчета данных показателей представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Показатели финансовой устойчивости

Показатель	Формула расчёта	2016	2017	2018	Изменения за период	Относительное отклонение, %	
						2018 к 2016	2018 к 2017
К концентрации собственного капитала (фин. независимости)	СК/ВБ	0,67	0,70	0,53	-0,17	-21,1	-24,8
К финансовой зависимости	ВБ/СК	1,49	1,43	1,90	0,47	26,8	33,0
Коэффициент маневренности собственного капитала	СОС/СК	0,11	0,13	-0,04	-0,25	-134,0	-129,0
К концентрации заемного капитала	ЗК/ВБ	0,33	0,30	0,47	0,17	42,7	58,4
К соотношения заемных и собственных средств	ЗК/СК	0,49	0,43	0,90	0,47	81,0	110,7
К финансовой устойчивости	(СК+ДО)/ВБ	0,70	0,72	0,56	-0,17	-19,7	-22,0

Как показывают данные таблицы 13, коэффициент концентрации собственного капитала в отчетном периоде снизился (24,8%), его значение показывает, что имущество предприятия на начало 2016 года на 67%, а на конец года на 53% сформировано за счет собственных средств, данный показатель удовлетворяет рекомендуемому значению более 0,5.

Коэффициент концентрации заёмного капитала увеличился на 58,3%. Это показывает, что доля заемных средств больше, чем собственных, т.е. предприятие не имеет общую финансовую устойчивость.

Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств

(рекомендуемое значение менее 1) показывает, что на начало отчетного периода на 1 рубль вложенных в активы собственных источников приходилось 43 копейки заемных, на конец периода – 90 копеек (рост на 110,4%), что удовлетворяет нормативному значению.

Для характеристики источников формирования запасов и затрат используются показатели, которые отражают различные виды источников (таблица 14). Для определения типа финансовой устойчивости проанализируем динамику источников средств, необходимых для формирования запасов и затрат в 2016-2018 гг. (Таблица 14).

Таблица 14 – Динамика источников средств формирования запасов

Показатели	2016	2017	2018
Собственные средства (СС)	202 509	227 014	251 049
Внеоборотные активы (ВнА)	179 994	197 399	260 539
Собственные оборотные средства (СОС)	22 515	29 615	-9 490
Долгосрочные кредиты и займы (ДП)	8 332	5 177	15 256
Собственные и долгосрочные заёмные источники (СОС+ДП)	30 847	34 792	5 766
Краткосрочные кредиты и займы	15 076	23 248	10 000
Запасы и затраты (З)	62 910	84 569	114 055
Излишек или недостаток (СОС-З) (ФС)	-40 395	-54 954	-123 545
Излишек или недостаток (СОС+ДП)-З (ФД)	-32 063	-49 777	-108 289
Излишек или недостаток (СОС+ДП +с.610) - З (ФО)	-16 987	-26 529	-98 289
Трёхкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости	(0; 0; 0)	(0; 0; 0)	(0; 0; 0)

Данные таблицы 14 свидетельствуют о том, что предприятие как в 2016, так и в 2018 году не имеет достаточного количества собственных и привлеченных источников средств для формирования запасов и относится к четвёртому типу финансовой устойчивости – кризисное финансовое состояние. Запасы и затраты не покрываются собственными оборотными средствами, и предприятие в значительной степени зависит от внешних источников финансирования.

2.10 Анализ деловой активности

Оценка деловой активности направлена на анализ результатов и эффективность текущей основной производственной деятельности (таблица 15, 16).

Таблица 15 – Данные для анализа деловой активности ООО «Сайхун-монтажчи», тыс. руб.

Показатель	2016г	2017г	2018
1. Выручка от реализации (строка 010 Ф№2)	90 673,00	105 258,00	182 842,00
2. Себестоимость реализованных услуг (строка 020 Ф№2)	80 068,00	91 772,00	158 772,00
3. Средняя величина активов	19 642,00	22 306,00	29 774,00
4. Средняя величина запасов	5 462,00	6 944,00	11 541,00
5. Средняя величина дебиторской задолженности (Д)	3 125,00	3 567,00	4 791,00
6. Средняя величина кредиторской задолженности (К)	9 865,00	11 202,00	16 688,00

Таблица 16 – Анализ коэффициентов деловой активности

Показатель	Расчет	2016	2017	2018
1. Коэф-т общей оборачиваемости активов	Стр.1/стр.3	4,62	4,72	6,14
2. Оборачиваемость З	Стр.2/стр.4	14,66	13,22	13,76
3. Оборачиваемость Д	Стр.1/стр.5	29,02	29,51	38,16
4. Оборачиваемость К	Стр.2/стр.6	8,12	8,19	9,51

Коэффициент общей оборачиваемости активов показывает, сколько раз за год обернулся актив, так следует, что количество оборотов активов повысилось с 4,62 до 6,14 раза за период 2016-2018 гг.

Рост коэффициента оборачиваемости в динамике свидетельствует о повышении эффективности использования имущества с точки зрения извлечения дохода (прибыли).

Оборачиваемость запасов наоборот снижается. Оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженностей увеличивается, что, несомненно, является положительным моментом в деятельности ООО

«Сайхун-монтажчи», так как это свидетельствует о более быстром возврате долгов фирме.

Подведем итоги проведенного анализа финансового состояния предприятия. Выручка ООО «Сайхун монтажчи» стабильно растет с каждым годом. Рост выручки в 2018 году по сравнению с 2017 составил 73,71%. Также наблюдается рост фонда заработной платы. Это связано, в первую очередь, с расширением штата сотрудников (на 10 человек), а также с ростом средней заработной платы. Сравнивая производительность труда и рост заработной платы, следует отметить эффективное использование трудовых ресурсов.

Наблюдается устойчивый рост основных средств компании, связанный, прежде всего, с ростом самой компании и потребности в новых площадях, транспортных средствах и оборудовании. Все полученные показатели говорят об эффективности использования основных средств в компании.

Общая себестоимость оказанных услуг возрастает, что обусловлено ростом объемов предоставляемых услуг. В 2018 году компания резко повысила свои продажи, за счет чего возросла и выручка, и себестоимость продукции. Таким образом, можно отметить, что рост себестоимости обусловлен в основном увеличением объема продаж.

Анализ затрат на рубль реализованной продукции показал, что затраты снижаются, что обеспечивает стабильный прирост выручки. Материалоемкость также со временем снижается, что свидетельствует о росте затрат, иных, чем материальные затраты в структуре себестоимости.

Рост коэффициента оборачиваемости в динамике свидетельствует о повышении эффективности использования имущества с точки зрения извлечения дохода (прибыли). Оборачиваемость запасов наоборот снижается. Оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженностей увеличивается, что, несомненно, является положительным моментом в

деятельности ООО «Сайхун монтажчи», так как это свидетельствует о более быстром возврате долгов фирме.

Показатель общей ликвидности во всех анализируемых периодах больше единицы, что означает устойчивую платежеспособность предприятия, но происходит тенденция его снижения в 2018 году по сравнению с 2017.

Таким образом, проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности компании можно сказать о ее стабильном развитии и получении прибыли, что и является основной ее целью.

2.11 Анализ конкурентной среды предприятия

ООО «Сайхун-монтажчи» осуществляет свою деятельность в условиях конкуренции, рынок строительных услуг в настоящее время достаточно заполнен и для успешной работы на нем необходимо иметь конкурентные преимущества, а также обладать хорошей репутацией. Каждая строительная организация пытается занять свою «нишу на строительном рынке», за каждый объект ведется конкурентная борьба.

Относительно строительного рынка г. Бука Ташкентской области можно выделить двух основных конкурентов ООО «Сайхун-монтажчи»: ООО «Элитстройцентр» и ООО «СтриндКонсалтинг».

ООО «Элитстройцентр» оказывает услуги в сфере внутренних инженерных сетей, строительство под ключ, капитальный ремонт зданий и сооружений, а так же выполняет проектировочные работы.

Организация ООО «СтриндКонсалтинг» оказывает услуги в сфере строительства под ключ, капитальный ремонт зданий и сооружений, предоставление дизайнерских услуг, установка слаботочной системы (сигнализация, охранное видеонаблюдение и.т.д.) (таблица 17)

Таблица 17 – Анализ конкурентов ООО «Сайхун-монтажчи»

Организация	Преимущества	Недостатки
ООО «Сайхун-монтажчи»	Проектирование зданий и сооружений Услуги строительства Услуги ремонта Газификация Работы по установке вентиляции Сантехнические работы	-
ООО «Элитстройцентр»	Выполнение проектных работ за счет квалифицированных проектировщиков	Не предоставляют услуги по вентиляции и кондиционированию.
ООО «СтриндКонсалтинг»	Полный комплекс услуг в области отопления, канализации. Предоставляют дизайнерские услуги.	Не осуществляют проектирование.

Таким образом, на фоне двух главных конкурентов, ООО «Сайхун-монтажчи» имеет преимущества, так как помимо всех перечисленных работ осуществляет проектирование строительства и газификацию объектов.

В заключение данного раздела отметим, что анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия показал положительные результаты, однако имеются резервы для роста. За годы работы организацией выполнен огромный объем работ, наработана база постоянных потребителей услуг, в частности, заключены контракты с государственными учреждениями (здравоохранения, образовательными учреждениями) на проведение ремонта.

В структуре выручки большую часть занимает выручка от оказания услуг строительства. Именно данное направление наиболее востребовано у организации, связано это впервые очередь с активной застройкой поселка. Однако на рынке присутствуют и конкуренты, которые также совершенствуют свою деятельность, а, следовательно, ООО «Сайхун-монтажчи» необходимо более тщательно подойти к планированию своей работы и выбору стратегии дальнейшего развития.

3 Разработка производственной стратегии предприятия

3.1 Анализ внутренней и внешней среды

Анализ внешней среды позволяет предприятию наметить направления развития, соответствующие настоящему положению организации на рынке.

Проведем анализ общего окружения ООО «Сайхун монтажчи» (таблица 18):

Таблица 18 – Анализ внешней среды

Наименование фактора	Возможность	Угрозы
1. Экономический	Развитие экономики страны; Возможность выхода на новые рынки; Ускорение роста рынка; Расширение старых рынков; Снижение процентных ставок по банковским кредитам; Снижение экспортных тарифов	Замедление темпов роста рынка; Неблагоприятные демографические изменения Увеличение налога на прибыль; Рост темпа инфляции Увеличение безработицы; Затухание делового цикла; Изменение в курсах валют
2. Научно-технический	Появление новых технологий и оборудования	-
3. Политико-правовой	Получение госзаказа; Льготное налогообложение; Государственная поддержка	Неблагоприятная политика правительства
4. Поставщики	Постоянные поставщики и возможность приобретения сырья со скидкой; Снижение цен на сырье	Возрастание силы торга у покупателей и поставщиков
5. Конкуренты	Уход конкурентов с рынка или их отсутствие; Слабая насыщенность рынка	Обострение конкурентной борьбы; Появление продукта-заменителя, а также рост его продаж
6. Потребители	Повышение покупательской способности	-
7. Рынок рабочей силы	Наличие на рынке необходимой рабочей силы по образованию, квалификации, возрасту, стоимости	-

Значительное влияние на деятельность ООО «Сайхун монтажчи» оказывают такие факторы как:

1. Конкуренты – этот фактор сильно влияет на работу исследуемой

организации, так как наличие конкурентов с широким спектром услуг, их высоким качеством и приемлемыми ценами негативно сказывается на работе ООО «Сайхун-монтажчи».

2. Также важную роль играют поставщики, ведь без качественных материалов невозможно осуществлять ремонтные и строительные работы. При этом условия поставки должны соответствовать требованиям, цены должны быть приемлемыми, качество высоким, поставки осуществляться в срок.

3. Потребители также играют важную роль, ведь их отсутствие ведет к ликвидации предприятия. Соответственно, должна постоянно вестись работа по поиску новых клиентов путем рекламы, анализа рынков сбыта и т.д.

Таким образом, составим общую таблицу (таблица 19):

Таблица 19 – Результаты анализа общего окружения

Благоприятные факторы общего окружения	Неблагоприятные факторы общего окружения
Увеличение разнообразия в оказании взаимосвязанных услуг	Обострение конкурентной борьбы
Налаживание оказания сопутствующих услуг	Появление услуги-заменителя, а также рост его продаж
Появление новых технологий и оборудования	
Уход конкурентов с рынка или их отсутствие	
Слабая насыщенность рынка	

Далее перейдем к рассмотрению общей ситуации в отрасли.

В строительной отрасли Узбекистана на сегодняшний день насчитывается 24 100 работающих предприятий, из которых 3 800 созданы в 2018 году. За 2018 год строителями выполнено работ объемом в 4 139,0 млрд сумов. За первое 4 месяца 2019 года строительная отрасль обеспечила наивысшие темпы прироста ВВП Узбекистана среди всех видов экономической деятельности - на 9,7%. Темпы роста инвестиций в основной капитал составили 129,4%. В структуре этих инвестиций 60,9% составляют строительно-монтажные работы.

Большая часть инвестиций в основной капитал была направлена на новое строительство - 10 656,6 млрд. сумов, что составило 63,3% от общего объема инвестиций. Эти экономические показатели сделали строительную отрасль Узбекистана самой быстроразвивающейся - она занимает первое место по темпам роста, которые составили почти 112% по сравнению к показателям к этому же периода 2017 года.

Развитие строительной отрасли, судя по планам, озвученным президентом, в соответствии с программами «Обод кишлок» и “Обод махалля” будет набирать темпы. Уже развернуты строительные работы в 386 селах 159 районов. В этих селах предусмотрен ремонт 142 тысяч индивидуальных и более тысячи многоквартирных домов. Наряду с жильем планируется построить и отремонтировать 388 школ, 313 детских садов, 168 медицинских учреждений, 38 махаллинских гузаров и 55 других объектов социальной сферы.

Выделим благоприятные и неблагоприятные факторы развития отрасли строительства и ремонта в Узбекистане в настоящий момент (таблица 20):

Таблица 20 – Характеристика основных отраслевых факторов

Благоприятные факторы отрасли	Неблагоприятные факторы отрасли
высокий потенциал отрасли;	отсутствие организационного уровня;
развитый функциональный уровень;	неразвитая инфраструктура;
снижение сопутствующих издержек;	технично-технологическое отставание отечественных предприятий
создание новых рабочих мест.	снижение конкурентоспособности услуг

Таким образом, можно отметить, что рынок строительства и ремонта достаточно развит в Узбекистане, и конкурентов ООО «Сайхун монтажи» достаточно много.

Перейдем к анализу внутренней среды ООО «Сайхун монтажи».

Необходимо отметить, что на базе ООО «Сайхун монтажи» постоянно ведется поиск инновационных методик оказания услуг. Предприятие постоянно внедряет новые технологии в строительстве,

влияющие на качество и стоимость строительства. При этом для того, чтобы потенциальные потребители узнали о внедрении данных технологий, необходимо донесение до них данной информации. Здесь на помощь приходит такое средство продвижения как реклама.

Реклама играет огромное влияние на объем оказания услуг, поэтому реклама занимает одно из ведущих мест в продвижении товаров.

В качестве средств рекламы используются средства массовой информации – печатается реклама в специализированных журналах и справочниках, развешиваются рекламные объявления. А также принимается активное участие в ежегодных выставках по строительству. Также на выставках заинтересованные фирмы-посредники могут получить информацию о цене и качестве услуг, а также заключить предварительный договор с предприятием, если их все устраивает.

Рекламная работа ведется постоянно, т.к. от этого зависит информированность покупателя и соответственно спрос. При рекламе товаров большее внимание уделяется именно новым, более усовершенствованным услугам, так как старые товары пользуются спросом, а новые разработки не достаточно известны, и, поэтому нуждаются в ней.

Далее приведем сильные и слабые стороны ООО «Сайхун монтажчи» по всем сферам ее деятельности (таблица 21):

Таблица 21 – Сильные и слабые стороны ООО «Сайхун монтажчи»

Сфера деятельности	Сильные стороны	Слабые стороны
Производство	1. Наличие современного оборудования и технологии. 2. Наличие конкурентных преимуществ (новые технологии в строительстве, стоимость услуг, высокое качество производимых работ) 3. 100% загрузка производственных мощностей.	-
Маркетинг	1. Эффективность сбытовой сети. 2. Наличие эффективной программы продвижения услуг организации	1. Недостаточное знание рынка.

Продолжение таблицы 21

Финансы	Достаточно финансовых ресурсов.	-
Менеджмент	1. Эффективный менеджмент 2. Наличие высококвалифицированных управленческих кадров. 3. Четко поставленные цели. 4. Наличие стратегии развития предприятия. 5. Наличие эффективной программы реализации продукции. 6. Наличие ключевых компетенций. 7. Удобное географическое положение.	-
Персонал	1. Высокий уровень профессионализма кадров. 2. Отсутствие текучести кадров. 3. Высокая рентабельность персонала.	-
Организационная структура	Соответствие организационной структуры типу реализуемой стратегии	-
Корпоративная культура и имидж	Высокий уровень корпоративной культуры	-

Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей. Приведенный в Приложении В SWOT-анализ позволяет сделать вывод о том, что сильные стороны и возможности среды позволят компании преодолеть её слабые стороны, а также устранить имеющиеся угрозы

Анализ таблицы позволяет сделать следующие выводы:

- главные угрозы для предприятия – это снижение спроса на продукцию, связанная со снижением покупательской способности, возможные неблагоприятные изменения в налоговом законодательстве;

- основные возможности – появление новых поставщиков и покупателей;

- основные сильные стороны – отлаженная сбытовая сеть и широкий ассортимент продукции;

- основные слабые стороны – средний уровень цен и недостаточная известность фирмы в регионах.

3.2 Миссия и цели ООО «Сайхун монтажчи»

Перечислим совокупность долгосрочных целей ООО «Сайхун монтажчи», на основании которых определяется миссия предприятия:

- увеличение в последующие 5 лет объема реализации услуг минимум на 10%;
- увеличение в последующие 5 лет величины чистой прибыли минимум на 15%.

Перечисленные цели не могут заменить собой миссию предприятия, так как между миссией и стратегическими целями предприятия существует несколько существенных различий:

1. Временной аспект. Сформулированная миссия не носит временной характер, при этом цели всегда конкретизируются относительно временного промежутка.

2. Фокусировка. Миссия направлена на внешнюю среду организации, к примеру, стать лидером на рынке, в то время как цели предприятия направлены на внутреннюю среду предприятия – рациональное использование имеющихся ресурсов или достижение прибыли.

3. Специфика. Выражение сути миссии осуществляется посредством терминов общего характера, описывающих образ организации. Описание целей происходит как правило терминами некоторых результатов и предполагается, что они могут быть достигнуты.

4. Измеряемость. Как миссия, так и цель, должны быть подвергнуты измерению, однако миссия измеряется качественно, а цели – количественно.

То есть цели предприятия, как правило, весьма конкретны. ООО «Сайхун монтажчи» были разработаны цели, но они не являются миссией.

Возможная миссия предприятия - через совершенство деятельности и качества достичь таких результатов в области проектирования, разработки, строительства и ремонта помещений, которые вызовут максимальное

удовлетворение запросов и ожиданий потребителей, укрепят заинтересованность участников предприятия и общества, сделают ООО «Сайхун монтажчи» надежным, привлекательным партнером для его персонала, потребителей и поставщиков.

3.3 Предложения по разработке производственной стратегии

Исходя из анализа внутренней и внешней среды, миссии и целей ООО «Сайхун-монтажчи» была определена корпоративная стратегия – стратегия диверсификации. В своей работе исследуемое предприятие уже зарекомендовало себя на рынке строительных услуг и ремонта как надежного исполнителя. В силу того, что деятельность предприятия осуществляется преимущественно в городе нахождения организации – г. Бука, а также в близлежащих населенных пунктах, объем оказания услуг ограничен количеством населения данной территории.

Стратегия диверсификации представляет собой стратегию, позволяющую предприятию определить новое направление бизнеса, отличающееся от реализуемых товаров и услуг.

В рамках данной стратегии мы предлагаем следующие мероприятия по совершенствованию производственной стратегии ООО «Сайхун монтажчи».

В качестве стратегии развития предприятия планируется внедрение в работу нового вида деятельности – изготовление мебели на заказ. Данное направление будет востребовано, так как в настоящее время в населенном пункте, где работает данное предприятие, конкурентов в изготовлении мебели нет. При этом цены на мебель в магазинах значительно выше, чем планируемая цена реализации мебели на заказ.

В настоящее время предприятие за годы работы приобрело множество видов оборудования, которое может быть использовано в процессе нового вида деятельности. Однако, некоторые затраты все же будут необходимы, в

частности, компания должна закупить недостающее оборудование для цеха по производству мебели. На рынке страны сейчас очень большой ассортимент предложений по продаже столярного оборудования, планируемый перечень оборудования для производства мебели представлен ниже (таблица 22):

Таблица 22 – Перечень необходимого столярного оборудования

Наименование оборудования	Суммарная стоимость, тыс.руб.
Ленточнопильный аппарат	186 300,00
Набор запасных частей	18 818,10
Сушильный механизм	47 045,40
Оборудования для обработки древесины	26 345,40
Станочное оборудование для работы со стеклом	30 109,50
Механизм для обработки металла	65 863,50
Оборудование для шитья	13 172,70
Набор инструмента	5 645,40
Итого	393 300,00

Также необходимо производственное помещение, которое будет располагаться в одном из пустующих помещений здания, в котором в настоящее время находится исследуемая организация. Расчет площади, необходимой для размещения производственного оборудования, представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Площадь для размещения производственного оборудования

Вид оборудования	Площадь м2
Ленточнопильный аппарат	8.0
Набор запасных частей	3.0
Сушильный механизм	2.0
Оборудования для обработки древесины	1.4
Станочное оборудование для работы со стеклом	0.7
Механизм для обработки металла	1.6
Оборудование для шитья	2.6
Набор инструмента	2.0
Всего:	24.7

Суммарная площадь, занимаемая оборудованием, составляет 24.7 кв. м. С учетом планировки оборудования и обеспечения удобства его обслуживания линейные размеры производственного цеха составят: длина 9.0 м; ширина 7 м; высота 3.2 м. Общая площадь цеха составит 63 кв.м.

1. Склад материалов. Для устойчивого производства необходимо обеспечить запас сырья из расчета недельной производственной программы. Для хранения такого запаса требуется помещение площадью 20 м² и высотой 3.2 м.

2. Склад готовой продукции. Требуемая площадь для хранения готовой продукции составляет 14 м²

3. Склад для прочих составляющих продукции (гвозди, фурнитура, краска). 6 кв.м.

Общая площадь представлена в таблице 24

Таблица 24 – Общая площадь помещений

1.Склад материалов	20 м ²
2. Склад готовой продукции	14 м ²
3. Склад для прочих составляющих	6 м ²
4. Цех производства	63 м ²
Итого: общая площадь помещений	97 м ²

Аренда помещения заданной площади в г. Бука составляет около 30 тыс. руб. в месяц. Планируется также нанять дополнительный персонал. Рассмотрим подробнее каждую должность. Оформлением и сбором заказов будет заниматься мастер цеха. Он также будет выезжать к клиентам для замеров помещений и обсуждения планируемого заказа. Так же в его обязанности будет входить расчетная часть каждого из заказов – визуализация, расчет параметров и т.д.

Раскройщик материала на основании предоставленного мастером технического задания выпиливает составные части будущей мебели с соблюдением всех параметров.

Далее сборщик мебели на основании технического задания от мастера и готовых частей мебели от раскройщика собирает заказ непосредственно у

клиента. В таблице 25 представлен фонд заработной платы данного направления работы ООО «Сайхун монтажчи»:

Таблица 25 – Штатное расписание и заработная плата

Наименование штатной должности	Всего по проекту	Заработная плата на 1 штатную численность, руб.			На общую численность, тыс. руб./мес.	Период использования персонала	ФОТ в год, тыс. руб
		оклад на 1 шт. единицу, тыс. руб.	РК (30%), тыс. руб.	Итого в месяц, тыс. руб.			
Административно-управленческий персонал							
мастер цеха	1,0	15,0	4,5	19,5	19,5	январь-декабрь	234,0
Итого АУП	1,0	xxx	xxx	xxx	19,5	xxx	234,0
Основной персонал							
Раскройщик мебели	1,0	10,0	3,0	13,0	13,0	январь-декабрь	156,0
Сборщик	1,0	12,0	3,6	15,6	15,6	январь-декабрь	187,2
Итого основной персонал	2,0	xxx	xxx	xxx	28,6	xxx	343,2
ВСЕГО=	3,0	xxx	xxx	xxx	48,1	xxx	577,2

В проекте панируется премиальный фонд оплаты труда (ФОТ),

Календарный план подготовительных мероприятий представлен в таблице 26:

Таблица 26 – Календарный план

Название задачи	Неделя							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Съем помещения								
Ремонт помещения								
Приобретение техники и оборудования								
Приобретение автотранспортного средства, найм сотрудников								
Начало деятельности								

Из табл. 26 видно, что для открытия нового вида деятельности предприятия необходимо 8 недель.

В работе мебельного направления будут иметь место как переменные, так и постоянные расходы(таблица 27,28):

Таблица 27 – Переменные (текущие) затраты

№, п\п	Наименование статей расходов	Ед. изм.	Сумма
1	Фонд оплаты труда производственного персонала	тыс. руб.\мес	28,6
2	Отчисления с ФОТ (30,2%)	тыс. руб.\мес	8,6
3	Премияльный ФОТ 20% от выручки (с отчислениями 30,2%)	тыс. руб.\мес	22,6
4	Ремонт фонд	тыс. руб.\мес	10,1
5	ГСМ	тыс. руб.\мес	2,3
6	Масло ДВС	тыс. руб.\мес	0,6
7	Материальные затраты	тыс. руб.\мес	50,0
	= Итого		122,8

Таблица 28–Постоянные (текущие) затраты

№, п\п	Наименование статей расходов	Ед. изм.	Сумма, руб.
1	Фонд оплаты труда АУП	тыс.руб\мес	19,5
2	Отчисления с ФОТ (30,2%)	тыс.руб\мес	5,9
3	Аренда помещения	тыс.руб\мес	30,0
	= Итого		55,4

Планируется установить рентабельность производимой мебели на уровне 26-40%. При этом стоимость мебели будет ниже, чем в мебельных магазинах, а качество выше и дизайн буде разрабатываться индивидуально (таблица 29):

Таблица 29–Себестоимость и рентабельность услуг

Наименование продукции	Ед. изм.	Себестоимость, тыс. руб.	Цена реализации, тыс. руб.	Рентабельность
Шкаф-купе (двухстворчатый)	ед.	17,81	25	40%
Кухонный гарнитур (до 2 метров длиной)	ед.	22,27	30	35%
Комоды	ед.	11,88	15	26%

Планируемая структура выручки мебельного направления представлена ниже (таблица 30).

Таблица 30 – Структура выручки

Продукция	Ед. изм.	Объем	Цена реализации, тыс. руб	Выручка, тыс. руб.
		в месяц		в месяц
Шкаф-купе (двухстворчатый)	шт.	10	25	250,0
Кухонный гарнитур (до 2 метров длиной)	шт.	8	30	240,0
Комоды	шт.	15	15	225,0
= Итого				715,0

На основании перечисленных расчетов, сформируем плановый отчет о финансовых результатах (таблица 31, 32, 33).

Таблица 31 – Отчет о финансовых результатах 1-й финансовый год

Интервал планирования	I-й год, ежемесячно											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Месяцы												
Максимальная выработка	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0
Сезонность услуг, %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Шкаф-купе (двухстворчатый)	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0
Кухонный гарнитур (до 2 метров длиной)	240,0	240,0	240,0	240,0	240,0	240,0	240,0	240,0	240,0	240,0	240,0	240,0
Комоды	225,0	225,0	225,0	225,0	225,0	225,0	225,0	225,0	225,0	225,0	225,0	225,0
Выручка	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0
Переменные затраты												
Фонд оплаты труда ПП	28,6	28,6	28,6	28,6	28,6	28,6	28,6	28,6	28,6	28,6	28,6	28,6
Отчисления с ФОТ (30,2%)	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6
Премияльный ФОТ	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6
Ремонт фонд	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1
ГСМ	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
Масло ДВС	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Материальные затраты	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
= Итого	122,8	122,8	122,8	122,8	122,8	122,8	122,8	122,8	122,8	122,8	122,8	122,8
Постоянные затраты												
Фонд оплаты труда АУП	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5
Отчисления с ФОТ (30,2%)	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9
Аренда помещения	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
= Итого	55,4	55,4	55,4	55,4	55,4	55,4	55,4	55,4	55,4	55,4	55,4	55,4
= Всего	178,1	178,1	178,1	178,1	178,1	178,1	178,1	178,1	178,1	178,1	178,1	178,1
Валовая прибыль	536,9	536,9	536,9	536,9	536,9	536,9	536,9	536,9	536,9	536,9	536,9	536,9
Налог на прибыль	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4
Чистая прибыль	429,5	429,5	429,5	429,5	429,5	429,5	429,5	429,5	429,5	429,5	429,5	429,5
Прибыль нарастающим итогом	429,5	859,0	1 288,5	1 717,9	2 147,4	2 576,9	3 006,4	3 435,9	3 865,4	4 294,8	4 724,3	5 153,8

Таблица 32 – Поток наличности

Вид деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
I. Операционная деятельность													
1.1. Выручка	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	715,0	8 580,0
1.2. Затраты	285,5	285,5	285,5	285,5	285,5	285,5	285,5	285,5	285,5	285,5	285,5	285,5	3 426,2
- переменные	122,8	122,8	122,8	122,8	122,8	122,8	122,8	122,8	122,8	122,8	122,8	122,8	1 473,1
- постоянные	55,4	55,4	55,4	55,4	55,4	55,4	55,4	55,4	55,4	55,4	55,4	55,4	664,7
- налоги	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	1 288,5
Итого операционная деятельность п.1.1-п.1.2)	429,5	429,5	429,5	429,5	429,5	429,5	429,5	429,5	429,5	429,5	429,5	429,5	5 153,8
II. Инвестиционная деятельность													
- автомобильный транспорт	120,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	120,0
оборудование	393,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	393,3
ремонт помещения	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
= Итого	613,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	613,3
III. Финансовая деятельность													
- собственные средства	600,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	600,0
- возврат собственных средств	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	600,0	600,0
Итого финансовая деятельность	600,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-600,0	0,0
Баланс наличности на начало периода	0,0	416,2	845,7	1 275,2	1 704,6	2 134,1	2 563,6	2 993,1	3 422,6	3 852,1	4 281,5	4 711,0	
Баланс наличности на конец периода	416,2	845,7	1 275,2	1 704,6	2 134,1	2 563,6	2 993,1	3 422,6	3 852,1	4 281,5	4 711,0	4 540,5	

Таблица 33 – Отчет о прибылях и убытках по проекту

Интервал планирования	СВОД ПО ПРОЕКТУ			
годы	1	2	3	Итого
	1-й год	2-й год	3-й год	
Максимальный объем выработки	8 580,0	8 580,0	8 580,0	xxx
Сезонность услуг, %	100%	100%	100%	
Шкаф-купе (двухстворчатый)	3 000,0	3 000,0	3 000,0	9 000,0
Кухонный гарнитур (до 2 метров длиной)	2 880,0	2 880,0	2 880,0	8 640,0
Комоды	2 700,0	2 700,0	2 700,0	8 100,0
Выручка	8 580,0	8 580,0	8 580,0	25 740,0
Переменные затраты				
Фонд оплаты труда производственного персонала	343,2	343,2	343,2	1 029,6
Отчисления с ФОТ (30,2%)	103,6	103,6	103,6	310,9
Премияльный ФОТ	270,6	270,6	270,6	811,9
Ремонт фонд	121,8	121,8	121,8	365,3
ГСМ	27,1	27,1	27,1	81,2
Масло ДВС	6,8	6,8	6,8	20,3
= Итого	873,1	873,1	873,1	2 619,2
Постоянные затраты				
Фонд оплаты труда АУП	234,0	234,0	234,0	702,0
Отчисления с ФОТ (30,2%)	70,7	70,7	70,7	212,0
Аренда помещения	360,0	360,0	360,0	1 080,0
= Итого	664,7	664,7	664,7	1 994,0
= Всего	1 537,7	1 537,7	1 537,7	4 613,2
Валовая прибыль	7 042,3	7 042,3	7 042,3	21 126,8
Налоги	1 288,5	1 288,5	1 288,5	3 865,4
Чистая прибыль	5 753,8	5 753,8	5 753,8	17 261,4
Прибыль нарастающим итогом	5 753,8	11 507,6	17 261,4	

Как видим из расчетов, планируемый вид деятельности принесет существенную прибыль ООО «Сайхун-монтажчи»: в 1-ый год – 5 753,8 тыс.руб., во 2-ый год – 11 507, 6 тыс.руб., в 3-ий год – 17 261,4 тыс.руб.

Проведем экономическую оценку инвестиций с помощью показателя чистого дисконтированного дохода:

Данный метод основан на сопоставлении дисконтированных чистых денежных поступлений от операционной и инвестиционной деятельности и определяется по выражению:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{D_t}{(1+i)^t} - I, \quad (2)$$

где I – сумма инвестиций (капитальных вложений);

D_t – чистые денежные поступления.

Рассчитаем ЧДД (таблица 34).

Таблица 34 – Чистый дисконтированный доход (NPV)

Основные показатели	2016	2017	2018
Ставка сравнения и индексы дисконтирования	1,0	0,9	0,8
Доход (чистая прибыль)	5 753,8	5 753,8	5 753,8
Чистый дисконтированный доход	5 753,8	5 005,8	4 349,9
Доход (нар.итогом)	5 753,8	11 507,6	17 261,4
Чистый дисконтированный доход (нар.итогом)	5 753,8	10 759,6	15 109,5

Таким образом, предприятие имеет достаточно ресурсов и методов для предотвращения и устранения всех негативных факторов.

Также для повышения эффективности работы предприятия предлагаем осуществить следующие мероприятия по основному производству:

1. Повышение известности фирмы в регионах за счет появления новых поставщиков и потребителей. Для данных целей предлагается разработать рекламную компанию, которая позволит найти новых потенциальных клиентов в регионах. Рекламу целесообразно использовать в населенных пунктах, незначительно удаленных от места нахождения организации, так как преодоление дальних расстояний с перевозом необходимого оборудования и проживанием персонала может быть более затратным, чем проведение самих строительных и ремонтных работ.

Для рекламы рекомендуется использовать социальные сети, объявления в сети интернет, рекламу на радио, а также объявления в газетах.

Как правило, рекламный бюджет составляет 1-10% от прибыли предприятия. Так как исследуемая организация – малое предприятие – установим данный показатель на нижней границе 1%, так как большие затраты для предприятия данного типа нецелесообразны. Кроме того, предполагается, что большая часть потребителей услуг компании приходит по совету знакомых. Однако полностью пренебрегать рекламой не стоит. Чистая прибыль ООО «Сайхун-монтажчи» в 2018 году составила 7390 тыс.руб., следовательно, запланируем траты на рекламную компанию в размере 73,9 тыс. руб.

2. Создание эффективной системы мотивации и стимулирования персонала. Предлагается создать систему мотивации, которая позволит сотрудникам более эффективно работать, ориентируясь на конечный результат. Данная мера приведет к росту удовлетворенности персонала своей работой, а, следовательно, повышению эффективности работы всей организации.

Для данных целей предлагается внедрить следующие мероприятия:

- Поощрение лучших работников в коллективе путем публичного оглашения благодарности;
- Ежемесячная премия за переработку в размер 5% от оклада (запланированная сумма на год – 200 тыс.руб.);
- Посещение бассейна сотрудниками 1 раз в неделю (заранее составляется список желающих и бронируются плавательные дорожки – 50 тыс.руб. в год)
- Оплата рабочим проезда к объектам ремонта и строительства, расположенным за чертой города (20 тыс. руб. в год).

Итого в год затраты на данную категорию мероприятий составят около 270 тыс. руб.

3. Проведение капитального ремонта за счет имеющегося на предприятии современного оборудования и технологии. Так как предприятие является организацией строительной отрасли, следовательно, имеет в своем арсенале разнообразное оборудование для ремонта и строительства. Проведение ремонта собственными силами позволит осуществить данное мероприятия с минимумом затраченных ресурсов, однако при этом повысить условия труда персонала.

Предприятие имеет в запасах также различные материалы для ремонта, следовательно, данное мероприятие потребует расходов размере около 10 тыс. руб. на оплату сверхурочной работы 2 рабочих.

4. Повышение качества. Качество выполняемых строительных работ должно быть обеспечено при помощи эффективного контроля, которые нужно осуществлять на каждом этапе жизненного цикла строительной продукции, и прежде всего на этапе её создания. Качество выполняемых строительно-монтажных работ напрямую зависит от рабочих, от их знаний и квалификации, а также, от лиц, непосредственно выполняющих контроль и надзор за строительным процессом.

Одним из важнейших элементов контроля за строительным процессом является контроль со стороны органов государственного строительного надзора, которым следует усилить контроль качества возводимых объектов, а органам государственной и негосударственной экспертизы – значительно повысить требования к применению новых технологий и материалов, современных средств контроля расходования энергоресурсов и автоматизации управления зданием.

Одним из наиболее эффективных путей повышения качества строительных работ является индустриализация строительных процессов, которая заключается в ведении строительно-монтажных работ методами, присущими машинной индустрии (ручные процессы заменяются машинными).

Таким образом, работа строителей сводится к механизированному процессу сборки и монтажа зданий и сооружений из конструкций, которые были ранее изготовлены в заводских условиях. К тому же, неоспоримым плюсом такого метода является не только повышение качества и производительности труда, но и сокращение сроков строительства, а также снижение его стоимости.

Еще одним способом повышения качества является внедрение новых эффективных технологий и материалов, к тому же это способствует сокращению затрат труда и значительной экономии строительных материалов. Также, в современных условиях роботизация отдельных технологических процессов получает всё большее развитие.

В условиях данной организации предлагается прием в штат сотрудника в должности «инженер по качеству» с высшим образованием в области строительства. Заработная плата данного сотрудника составит около 30 тыс. руб. в месяц, следовательно, ежегодные затраты – 360 тыс. руб.

5. Внедрение новых инструментов системы управления. Предлагается внедрить в деятельность предприятия методологию Agile. Данная методология подразумевает под собой работу небольшими группами и отсутствие долгосрочного планирования, а также работу в «спринтерском» режиме, то есть в течение небольших промежутков времени длиной от недели до месяца.

Основными принципами Agile Manifesto являются:

- Наивысший приоритет – удовлетворение потребностей заказчика, благодаря регулярной и ранней поставке ценного продукта;
- Изменение требований приветствуется даже на поздних стадиях разработки;
- Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев;
- На протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе;

- Над проектом должны работать мотивированные профессионалы. Чтобы работа была сделана, создайте условия, обеспечьте поддержку и полностью доверьтесь им;
- Непосредственное общение - наиболее практичный и эффективный способ обмена информацией;
- Работающий продукт - основной показатель прогресса;
- Инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм бесконечно;
- Постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта;
- Простота - искусство минимизации лишней работы - крайне необходима;
- Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у самоорганизующихся команд;
- Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы.

Таким образом, используя данную методологию, команда, работающая над проектом, будет строить свою работу так, чтобы в указанный промежуток времени произвести целостный продукт или же оказать услугу клиенту.

В отношении исследуемого предприятия – ООО «Сайхун-монтажчи» - применение данной методологии принесет неоспоримые преимущества, так как работа компании построена на оказании строительных и ремонтных услуг, что в свою очередь предполагает работу с множеством заказчиков, каждую из которых можно рассматривать как отдельный проект. Таким образом, работа по рассматриваемой методологии позволит уделять больше внимание проектам, которые актуальны в настоящий момент и принесут больше пользы предприятию.

Работу предлагается организовать посредством технологии SCRUM («схватка»), который является одним из форматов концепции AGILE. Данная технология подразумевает дробление работы по проекту на некоторые итерации – так называемые «спринты», по завершению которых заказчику будет предложен готовый результат. Важно отметить, что результат такого «спринта» - готовый продукт или решение для заказчика.

Важно также отметить, что AGILE – это не методика, а скорее философия, подход к работе. В ее основе – движение вперед «короткими забегами», выдача «быстрых» и готовых к использованию результатов и регулярное получение обратной связи от заказчика. Кроме того, формат работы по методологии SCRUM предполагает наличие кросс-функциональной команды, которая является самоорганизующейся, работает совместно и сфокусирована на достижении цели.

Также отметим, что методология AGILE должна стать элементом корпоративной культуры предприятия, так как с ее помощью возможно формирование сплоченной команды, отличающейся креативным подходом к решению поставленных задач, мотивированной на взаимную поддержку и несущей общую ответственность за конечный результат.

Работа над данным мероприятием не потребует затрат, разработкой может заниматься директор предприятия в моменты низкой загруженности.

Обобщим затраты на предложенные мероприятия в таблице 35:

Таблица 35 – Затраты на проведение дополнительных мероприятий по повышению эффективности работы ООО «Сайхун-монтажчи»

Мероприятие	Затраты, тыс. руб. в год
повышение известности фирмы в регионах	73,9
создание эффективной системы мотивации и стимулирования персонала	270
проведение капитального ремонта за счет имеющегося на предприятии современного оборудования и технологии	10
повышение качества услуг	360
внедрение новых инструментов системы управления.	0
Итого	713,9

Отметим, что проведение данных мероприятий позволит компании как зарекомендовать себя как добросовестного работодателя и повысить мотивацию сотрудников, так и повысить свой рейтинг на рынке строительных и ремонтных услуг.

В заключение данного раздела сделаем следующие выводы. Предприятие ООО «Сайхун монтажчи» давно работает на рынке строительства и ремонта и зарекомендовало себя как надежного партнера. Услугами организации пользуются как частные лица, так и государственные учреждения и предприниматели. Однако, организация действует в условиях конкуренции, что ведет к необходимости совершенствования своей деятельности и поиску новых решений и рынков сбыта.

Среди возможных направлений расширения деятельности предложена такая корпоративная стратегия развития как диверсификация производства. В рамках данной стратегии планируется запуск нового направления работы – производства на заказ мебели. Планируется, что данные услуги востребованы, так как аналогов на рынке г.Бука в настоящий момент нет, при том, что цены на мебель в розничных сетях часто не соответствуют ожиданиям потребителей.

Реализация данной стратегии потребует некоторые затраты, однако, расчеты свидетельствуют о высоком уровне финансовой прочности проекта. Целесообразность развития данного направления полностью обоснована, следовательно, можно прийти к выводу о положительном прогнозе развития производства мебели силами ООО «Сайхун монтажчи».

Также для повышения эффективности работы предприятия предложено проведение таких мероприятий как повышение известности фирмы в регионах, создание эффективной системы мотивации и стимулирования персонала, проведение капитального ремонта за счет имеющегося на предприятии современного оборудования и технологии, повышение качества услуг, а также внедрение новых инструментов системы

управления. Затраты на данные мероприятия ориентировочно составят 713,9 тыс. руб.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А41	Холхужаев Шухрат Сайдивалиевич

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>– Методические указания кМ00 выполнению раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» / сост.: Н.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 21 с.</p> <p>– Руководство по социальной ответственности: международный стандарт ISO 26000:2010 (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии 29 ноября 2012 года № 1611).</p> <p>– Коллективный договор ООО «Оптимум» на 2016-2018 годы</p>
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	Трудовой кодекс, ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ul style="list-style-type: none"> – Необходимо провести анализ внутренней социальной ответственности, направленной на работу с персоналом – Проанализировать программы КСО, направленные на внутренних стейкхолдеров компании; – Определить затраты на них и их эффективность.
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Необходимо провести анализ внешней социальной ответственности, направленной на работу с местным сообществом, защиту окружающей среды и т.д.</p>
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных 	<p>Определить наличие внутренних нормативных документов и регламентов организации в области КСО и их соответствия нормам трудового законодательства. В случае необходимости сделать рекомендации по разработке локальных документов.</p>

законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к. филос. н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д–3А41	Холхужаев Шухрат Сайдивалиевич		

4 Социальная ответственность ООО «Сайхун монтажчи»

Закладка не определена.

4.1 Цели и задачи программы корпоративной социальной ответственности

Рассмотрим основные направления работы ООО «Сайхун монтажчи» в области корпоративной социальной ответственности:

1. Вознаграждение и социальная поддержка персонала. Политика определяет цели, принципы и элементы системы оплаты труда, льгот и нематериальной мотивации и направлена на создание сбалансированной системы совокупного вознаграждения. Такая система позволяет обеспечить:

- внешнюю конкурентоспособность вознаграждения для привлечения и сохранения высококвалифицированного персонала;
- возможности карьерного роста и ротации внутри компании;
- мотивацию работников для достижения стратегических целей «ООО «Сайхун монтажчи»».

Основные принципы социальной политики:

- совокупное вознаграждение (рассмотрение всех элементов вознаграждения в комплексе);
- рыночная конкурентоспособность вознаграждения;
- внутренняя справедливость;
- ориентация на результат (вознаграждение за достигнутые цели);
- понятность и прозрачность (правила вознаграждения, понятные всем работникам);
- гибкость и адаптивность (возможность оперативного изменения системы в соответствии с изменениями стратегии компании и внешней среды);

– экономическая эффективность и рациональность затрат на персонал;

Компания проводит регулярный мониторинг внешнего рынка и обеспечивает сотрудникам конкурентоспособное совокупное вознаграждение.

Программы нематериальной мотивации сотрудников направлены на повышение лояльности персонала и признание заслуг лучших сотрудников. В число программ нематериальной мотивации «ООО «Сайхун монтажчи»» входят индивидуальные и командные конкурсы профессионального мастерства, массовые оздоровительные мероприятия и спортивные соревнования, досуговые мероприятия, корпоративные коммуникационные сессии.

Важная составляющая программ нематериальной мотивации – признание заслуг и достижений в качестве элемента оценки эффективности. В компании ежегодно присуждаются корпоративные награды: «Почетный работник «ООО «Сайхун монтажчи»».

2. Безопасность и охрана труда. Культура безопасности «ООО «Сайхун монтажчи»» базируется на личной ответственности каждого сотрудника, вовлечении в процесс повышения уровня безопасности всех работников компании и представителей подрядных организаций. Этот приоритет отражен в общекорпоративном слогане «ООО «Сайхун монтажчи»» – «Безопасность начинается с тебя». Компания постоянно развивает систему обучения сотрудников в области промышленной безопасности и охраны труда.

4.2 Стейкхолдеры программы

Так как в ООО «Сайхун монтажчи» реализуются только внутренние (направленные во внутреннюю среду предприятия) программы КСО, то необходимо провести анализ эффективности существующих программ КСО.

Одной из главных задач в процессе оценки эффективности реализуемых программ корпоративной социальной ответственности является оценка степени соответствия данных программ стейкхолдерам предприятия.

Стейкхолдерами называются заинтересованные стороны, которые испытывают на себе как прямое, так и косвенное влияние деятельности компании. К примеру, в качестве прямых стейкхолдеров можно рассматривать потребителей продукции или услуг компании или же ее персонал, а в качестве косвенных – местное население, экологические сообщества и так далее.

Система взаимодействия с заинтересованными сторонами «ООО «Сайхун монтажчи»» направлена на достижение целей корпоративной социальной ответственности и гармонизацию интересов всех заинтересованных сторон. Взаимодействие с заинтересованными сторонами основано на принципах уважения интересов и сотрудничества, информационной прозрачности деятельности компании, регулярности взаимодействия, соблюдения обязательств.

В отношении ООО «Сайхун монтажчи» могут быть выделены следующие группы стейкхолдеров (таблица 36):

Таблица 36 – Стейкхолдеры ООО «Сайхун монтажчи»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
акционеры	органы государственной власти
сотрудники	
поставщики и подрядчики	
потребители	

На основании таблицы 37 можно сделать вывод, что основную часть стейкхолдеров предприятия составляют прямые стейкхолдеры. Косвенными стейкхолдерами являются преимущественно органы управления на уровне государства, региона или местного уровня.

Представим основные механизмы взаимодействия со стейкхолдерами ООО «Сайхун монтажчи» и ключевые вопросы при работе с ними:

1. Акционеры и инвесторы. Механизмы взаимодействия: общее собрание акционеров, корпоративная отчетность, встречи с руководством компании.

2. Сотрудники. Механизмы взаимодействия: система внутрикорпоративных коммуникаций, встречи трудовых коллективов «ООО «Сайхун монтажи»», посвященные актуальным для предприятия вопросам, а также вопросам взаимодействия, исследования социально-психологического климата компании, инструменты обратной связи, корпоративные мероприятия, культурные и спортивные мероприятия.

Взаимодействие Компании с сотрудниками регулируется локальными нормативными актами, коллективными договорами, корпоративным Кодексом. В Компании развита система внутрикорпоративных коммуникаций.

3. Органы государственной власти. Механизмы взаимодействия: соглашения о социально-экономическом партнерстве, корпоративная отчетность. ООО «Сайхун монтажи» взаимодействует с органами государственной власти на федеральном и региональном уровнях.

4. Поставщики и подрядчики. Механизмы взаимодействия: конкурентные мероприятия, договоры, соглашения, деловые встречи.

Выбор контрагентов Компании для поставки товаров, работ, услуг осуществляется организованно, по итогам проведения преимущественно конкурентной процедуры выбора контрагентов.

5. Потребители: Механизмы взаимодействия, договоры, средства массовой информации, деловые встречи, система работы с претензиями, отчетность.

Взаимодействие с потребителями компании направлено на построение долгосрочных взаимовыгодных отношений. Для достижения этой цели компания реализует программы повышения качества и экологической безопасности своей продукции, стремится предоставлять клиентам

своевременную и достоверную информацию о продукции и развивает диалог с потребителями.

4.3 Структура программы КСО

Структура программ корпоративной социальной ответственности отражает портрет КСО предприятия. На процесс выбора направлений КСО и, следовательно, ее структуры, оказывают влияние цели деятельности компании и стейкхолдеры, на которых данные программы будут направлены.

К возможным элементам программы КСО можно отнести:

1. Благотворительные пожертвования, которые представляют собой форму адресной помощи, которую предприятие выделяет для реализации социальных программ. Может быть как в натуральной, так и в денежной форме.

2. Социальные инвестиции являются видом инвестирования, который нацелен на поддержание социально значимых проектов, в отношении которых не применима нормальная рыночная доходность. В данном случае последствия бывают или социальные, или экологические.

3. Эквивалентное финансирование – вид адресной помощи, при которой происходит совместное финансирование социальных программ государством и коммерческим сектором.

4. Денежные гранты представляют собой помощь, направленную на реализацию некоторых программ. Как правило, гранты связаны с видом деятельности предприятия.

5. Корпоративное волонтерство представляет собой работу персонала предприятия на благо города или отдельно взятого объекта.

6. Социально значимый маркетинг заключается в направлении определенного процента от продаж на осуществление какой-либо социальной программы предприятия.

7. Социально-ответственное поведение заключается в инвестициях, направленных на формирование этического поведения.

Мероприятия КСО, реализуемые компанией представлены в таблице 37:

Таблица 37 – Структура программы КСО ООО «Сайхун монтажчи»

Наим-е мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Взаимодействие с местным сообществом.	Социально-ответственное поведение	Предприятия социальной сферы, нуждающиеся в финансовой поддержке, Потребители услуг	Ежегодно	Помощь в строительстве детских садов, школ, стадионов в городе присутствия
Безопасность и охрана труда	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, органы власти по охране труда	Ежегодно	Компания регулярно проводит обучение и инструктаж персонала по обеспечению безопасных условий проведения работ, осуществляет мероприятия по улучшению условий труда и аттестации рабочих мест, оценке их соответствия требованиям по охране труда, выявляет опасные и вредные факторы работы.
Вознаграждение и социальная поддержка персонала	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия,	Ежегодно	Улучшение условий труда, быта и отдыха сотрудников, мониторинг состояния здоровья, добровольное страхование
Развитие кадрового потенциала	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Обучение сотрудников общества

Можно сказать, что реализуемые мероприятия в области КСО ООО «Сайхун монтажчи» имеют высокое социальное значение, что отвечает целям работы данного предприятия и ожиданиям стейкхолдеров.

4.4 Определение затрат на программу корпоративной социальной ответственности

Определим затраты ООО «Сайхун монтажчи» на программы КСО (таблица 38).

Таблица 38 – Затраты на мероприятия КСО ООО «Сайхун монтажчи» в 2019 году

Наименование мероприятия	Единица измерения	Цена, тыс. руб.	Стоимость реализации на планируемый период, тыс.руб.
Взаимодействие с местным сообществом.	Общая сумма на год	120	120
Безопасность и охрана труда	Общая сумма на год	15	15
Вознаграждение и социальная поддержка персонала	Общая сумма на год	1500	1500
Развитие кадрового потенциала		340	340
ИТОГО			1975

4.5 Ожидаемая эффективность программы корпоративной социальной ответственности

В зависимости от некоторых факторов можно выделить различные критерии оценки социальной ответственности предпринимательства. К таким факторам может быть отнесен регион, в котором работает предприятие, размер предприятия, структура его капитала и так далее. В качестве критериев оценки могут выступать охрана окружающей среды, уровень качества продукции или услуг, взаимодействие с персоналом, участие в благотворительности и спонсорстве. Также понятно, что чем строже данные критерии, тем на более высоком уровне развития находится бизнес. Воздействие внешних факторов приводит к тому, что компании становятся

все более информационно прозрачными и социально ответственными, что приносит бизнесу свои преимущества. Согласно исследованиям, финансовое положение компаний, которые встраивают социальную ответственность в свою миссию, значительно улучшается.

Проведем оценку эффективности программ в области корпоративной социальной ответственности ООО «Сайхун монтажи». Для этого ответим на следующие вопросы:

1) Соответствуют ли программы КСО целям и стратегии организации?

Программы КСО ООО «Сайхун монтажи» направлены на повышение уровня жизни персонала, безопасности его труда, повышения квалификации. Миссия ООО «Сайхун монтажи» – предоставление потребителям качественных строительных и ремонтных услуг, а также повышение уровня жизни сотрудников. Таким образом, наблюдается явное соответствие миссии компании и реализуемых ей программ в области КСО.

2) Внутренняя или внешняя КСО преобладает. В ООО «Сайхун монтажи» большая часть программ КСО направлена на персонал предприятия, то есть преобладает внутренняя КСО.

3) Отвечают ли программы КСО интересам стейкхолдеров? Да, программы КСО ООО «Сайхун монтажи» отвечают интересам стейкхолдеров, так как компания занимается реализацией именно тех программ, которые имеют наиболее высокую значимость для стейкхолдеров.

4) Какие преимущества получает компания, реализуя программы КСО? Работники вследствие реализации таких программ чувствуют себя более защищенными и нужными предприятию, что непременно сказывается на мотивации сотрудников и проявлении ими благодарности работодателю.

5) Адекватны ли затраты на мероприятия КСО их результатам? Объем инвестиций в КСО исследуемой компании соответствует предельным значениям, установленным в компании.

6) Какие рекомендации могут быть предложены компании для совершенствования практики КСО? Проведенный анализ программ КСО

ООО «Сайхун монтажчи» свидетельствует о том, что компания реализует программу КСО преимущественно внутреннего характера, а, следовательно, ее дальнейшее совершенствование может быть направлено во внешнюю среду.

Заключение

Сделаем основные выводы по проведенному исследованию.

Стратегическое управление представляет собой такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ.

Объектом данного исследования выступает ООО «Сайхун-монтажчи», которое осуществляет строительно-монтажные работы, ведет строительство зданий и сооружений, выполняет земельные работы, изготавливает изделия из металла, осуществляет газификацию.

В настоящее время в компании трудится 83 человека. Выручка стабильно растет с каждым годом. Рост выручки в 2018 году по сравнению с 2017 составил 73,71%. Такой рост обусловлен не только повышением объема услуг, но и повышением цен, произошедшим в 2018 году.

Также наблюдается рост фонда заработной платы. Это связано, в первую очередь, с расширением штата сотрудников (на 10 человек), а также с ростом средней заработной платы. Сравнивая производительность труда и рост заработной платы, следует отметить эффективное использование трудовых ресурсов.

Наблюдается устойчивый рост основных средств компании, связанный, прежде всего, с ростом самой компании и потребности в новых площадях, транспортных средствах и оборудовании. Стоит отметить, что в 2018 году было проведено полное переоснащение материально-технической базы компании (покупка нового оборудования и компьютеров).

Все полученные показатели говорят об эффективности использования основных средств в компании.

Общая себестоимость оказанных услуг возрастает, что обусловлено ростом объемов предоставляемых услуг. В 2018 году компания резко повысила свои продажи, за счет чего возросла и выручка, и себестоимость продукции. Таким образом, можно отметить, что рост себестоимости обусловлен в основном увеличением объема продаж.

Анализ затрат на рубль реализованной продукции показал, что затраты снижаются, что обеспечивает стабильный прирост выручки. Материалоемкость также со временем снижается, что свидетельствует о росте затрат, иных, чем материальные затраты в структуре себестоимости.

Рост коэффициента оборачиваемости в динамике свидетельствует о повышении эффективности использования имущества с точки зрения извлечения дохода (прибыли).

Оборачиваемость запасов наоборот снижается. Оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженностей увеличивается, что, несомненно, является положительным моментом в деятельности, так как это свидетельствует о более быстром возврате долгов фирме.

Показатель общей ликвидности во всех анализируемых периодах больше единицы, что означает устойчивую платежеспособность предприятия, но происходит тенденция его снижения в 2018 году по сравнению с 2017.

Таким образом, проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности компании можно сказать о ее стабильном развитии и получении прибыли, что и является основной ее целью.

В своей работе исследуемое предприятие уже зарекомендовало себя на рынке строительных услуг и ремонта как надежного исполнителя. В силу того, что деятельность предприятия осуществляется преимущественно в городе нахождения организации – г. Бука, а также в близлежащих населенных пунктах, объем оказания услуг ограничен количеством населения данной территории. Поэтому, исходя из анализа внутренней и внешней среды, миссии и целей ООО «Сайхун-монтажчи», была определена

корпоративная стратегия – стратегия диверсификации, где новым видом деятельности будет изготовление мебели на заказ.

В ходе расчета чистого дисконтированного дохода было выяснено, что предприятие имеет достаточно ресурсов и методов для предотвращения и устранения всех негативных факторов и целесообразность развития данного предприятия полностью обоснована.

На начальном этапе необходимы собственные средства в размере 613,3 тыс. рублей для приобретения автомобиля, оборудования и ремонта помещения.

Также для повышения эффективности работы предприятия предложено проведение таких мероприятий как повышение известности фирмы в регионах, создание эффективной системы мотивации и стимулирования персонала, проведение капитального ремонта за счет имеющегося на предприятии современного оборудования и технологии, повышение качества услуг, а также внедрение новых инструментов системы управления. Отметим, что проведение данных мероприятий позволит компании как зарекомендовать себя как добросовестного работодателя и повысить мотивацию сотрудников, так и повысить свой рейтинг на рынке строительных и ремонтных услуг. Затраты на данные мероприятия ориентировочно составят 713,9 тыс. руб.

Список использованных источников

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистка, 2017. – 221 с.
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2016. – 122 с.
3. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. М.: ИНФРА-М, 2016. – 178 с.
4. Бреус Е.С. Инновационные методы управления предприятием. Научная монография. – М.: Лаборатория книги, 2016. – 238 с.
5. Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Введение в теорию управления организационными системами. – М.: Либроком, 2015. – 264 с.
6. Висханский С.П. Организация производства и управление предприятием. – Минск: БНТУ, 2017. – 287 с.
7. Верхоглазенко В.Н. Критериальное управление развитием компании. – М.: Инфра-М, 2016. – 206 с.
8. Гнездилова Л.И., Леонов А.Е., Стародубцева О.А. Основы планирования. Учеб. пособие. - Новосибирск, 2016. – 324 с.
9. Григорьев Л., Горелик С. Менеджмент по нотам. Технология построения эффективных компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 696 с.
10. Гэбэй Дж. Маркетинг: новые возможности. – М.: Фаир-пресс, 2016. – 321 с.
11. Дехтяренко В.А. Системное мышление в управлении организациями. – Минск : БНТУ, 2017. – 177 с.
12. Джаарбеков С.М., Черник И.Д. Территориально-распределенный бизнес: организация, финансовые потоки, налогообложение . Практическое пособие. – М.:Финансы и статистика, 2015. – 256с.
13. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. М.: Экономист, 2018. – 401 с.

14. Ирокез С. Целепостановка и целедостижение. – М: Я-книга, 2017. – 50 с.
15. Каймакова М. В. Антикризисное управление: текст лекций. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – 632 с.
16. Кпейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. – М.: Экономика, 2016. – 381 с.
17. Кузьмичев Г.О. Планирование и прогнозирование рыночной экономики. М., 2016. – С. 29
18. Ланкин В.Е. Исследование и разработка организационных систем управления в высших учебных заведениях. Монография. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2015. – 178 с.
19. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2017. – 362 с.
20. Малькольм М. Планы маркетинга. Как их составлять и использовать. – М: Технологии, 2018. – 601 с.
21. Муравьев А.И. и др. Малый бизнес: экономика, организация, финансы. – М.: Пресс, 2016. – 452 с.
22. Носова З.М. Бренд-бук в системе управления компанией. – М.: Дашков и К, 2016. – 198 с.
23. Медынский В. Г. Инновационное предпринимательство. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 240 с.
24. Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 349 с.
25. Одинцова Л.А. Планирование на предприятии: учеб. для студ. высш. Учеб. заведения / Л.А. Одинцова. – 2 – е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2018. – 188 с.
26. Петруненко А.А. Организация разработки нового товара. Учебно-методическое пособие. – М.: Монолит, 2016. – 265 с.

27. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во Питер, 2014. – 209 с.
28. Песоцкая Е.В., Давыдов С.В. Управление инвестициями в сфере услуг производственных предприятий. – СПб.: Литеро-плюс, 2016. – 389 с.
29. Рассел Итан. Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса/Пер. с англ. – Альпина Бизнес Букс, 2017. – 194 с.
30. Райе Эл., Траут Дж. Позиционирование. Битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2016. – 209 с.
31. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации. М.: ИНФРА-М, 2017. – 501 с.
32. Стаханов В. Н., Стаханов Д. В. Маркетинг сферы услуг. – М. Экспертное бюро, 2017. – 221 с.
33. Стерхова С.А. Инновационный продукт. Инструменты маркетинга. – М.: Дело, 2014. – 321 с.
34. Стерхова С.А. Особенности маркетинга инновационного продукта. – М.: ГОУ ВПО АНХ при Правительстве Российской Федерации, 2017. – 546 с.
35. Сульповар Л.Б., Алексеев Ю.В. Программно-целевые методы регулирования развития малого предпринимательства в сфере услуг. – М.: Изд-во МГУС, 2015. – 265 с.
36. Тян Р.Б. Планирование деятельности предприятия / Учебное пособие. – М.: МАУП, 2017. – 209 с.
37. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. – М.: «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2016. – 751 с.
38. Хартли Р. Ф. Ошибки и успехи в маркетинге. – М.: Вильямс, 2017. – 378 с.
39. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2015. – 365 с.

Приложение А

(рекомендуемое)

Бухгалтерский баланс ООО «Сайхун монтажи»

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина РФ
от 05.10.2011 № 124н)

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2018 г.

Организация <u>ООО "Сайхун-монтажи"</u>	Форма по ОКУД	Коды
Идентификационный номер налогоплательщика	Дата (число, месяц, год)	0710001
Вид экономической деятельности	по ОКПО	31 12 2018
оказание услуг в области строительства	ИНН	24626879
Организационно-правовая форма/форма собственности	по ОКВЭД	7017364584
Общество с ограниченной ответственностью	по ОКОПФ/ОКФС	55.30
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	12300
Местонахождение (адрес) <u>Узбекистан, Ташкентская обл., Букинсий р-н, пос. Газом</u>		384 (385)

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2018 г. ³	На 31 декабря 2017 г. ⁴	На 31 декабря 2016 г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	11 334	9 742	8 965
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	11 334	9 742	8 965
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	11 541	6 944	5 462
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	767	854	758
	Дебиторская задолженность	1230	4 791	3 567	3125
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	335	415
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 337	864	917
	Прочие оборотные активы	1260			
	Итого по разделу II	1200	18 440	12 564	10 677
	БАЛАНС	1600	29 774	22 306	19 642

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 20 <u>18</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>17</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>16</u> г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	100	100	100
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	() ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов	1340	3 280	2 015	1 207
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	400	270	330
	Резервный капитал	1360	916	502	202
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	8 390	8 217	7 938
	Итого по разделу III	1300	13 086	11 104	9 777
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400			
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	450	300	500
	Кредиторская задолженность	1520	16 160	10 790	9 300
	Доходы будущих периодов	1530		12	
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550	78	100	65
	Итого по разделу V	1500	16 688	11 202	9 865
	БАЛАНС	1700	29 774	22 306	19 642

Руководитель _____ Жук В. В. _____ Главный бухгалтер _____ Никитина А.С. _____
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)
 " 31 " декабря 20 18 г.

Приложение Б (рекомендуемое)

Отчет о финансовых результатах ООО «Сайхун-монтажчи»

Отчет о финансовых результатах

за 31 декабря 20 18 г.

Организация **ООО "Сайхун-монтажчи"**
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности
оказание услуг в области строительства
Организационно-правовая форма/форма собственности
общество с ограниченной ответственностью
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)

Форма по ОКУД
Дата (число, месяц, год)
по ОКПО
ИНН
по
ОКВЭД
по ОКОПФ/ОКФС
по ОКЕИ

Коды		
0710001		
31	12	18
24626879		
7017364584		
55.30		
12300		
384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За <u>31 декабря</u> <u>20 18</u> г. ³	За <u>31 декабря</u> <u>20 17</u> г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	182 842	105 258
	газ	2111		
	газовый конденсат	2112		
	продажа другой продукции	2113		
	продажа других работ и услуг	2114		
	прочее	2118		
	Себестоимость продаж	2120	(158 772)	(91 772)
	газ	2121	()	()
	газовый конденсат	2122	()	()
	продажа другой продукции	2123	()	()
	продажа других работ и услуг	2124	()	()
	прочее	2128		
	Валовая прибыль (убыток)	2100	24 070	13 486
	Коммерческие расходы	2110	(15 886)	(9 990)
	Управленческие расходы	2220	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	8 184	3 496
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330	(57)	(70)
	Прочие доходы	2340	12	9
	Прочие расходы	2350	(67)	(18)
	Расходы, связанные с реорганизацией	2360		()
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	8 072	3 417
	Налог на прибыль, в т.ч.	2405	()	()
	текущий налог на прибыль	2410	(682)	(200)
	налог на прибыль прошлых лет	2411		
	постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	изменение отложенных налоговых обязательств	2430	()	()
	изменение отложенных налоговых активов	2450	()	
	Прочее	2460	()	()
	Перераспределение налога на прибыль внутри КГН	2465		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	7 390	3 217

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За 31 декабря 20 18 г. ³	За 31 декабря 20 17 г. ⁴
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	3 280	2 015
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Руководитель _____ Жук В.В.
(подпись) (расшифровка подписи)

бухгалтер _____ Никитина А.С.
(подпись) (расшифровка подписи)

" 31 " декабря 20 18 г.

Приложение В
(рекомендуемое)

Матрица SWOT-анализа

		ВНЕШНЯЯ СРЕДА	
		Благоприятные факторы 1. Рост рынка. 2. Увеличение ассортимента. 3. Появление новых поставщиков и покупателей. 4. Динамичное развитие рынка продаж через интернет. 5. Выход на новые рынки.	Неблагоприятные факторы 1. Жесткая конкуренция, развитие конкурентных технологий. 2. Налогообложение, инфляция. 3. Повышение цен на сырье. 4. Доработка конкурентами своих конкурентных преимуществ. 5. Модернизация производства конкурентов. 6. Снижение уровня жизни населения.
ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА	Сильные стороны: 1. Наличие универсальной производственной линии. 2. Максимальная загрузка производственной мощности. 3. Широкий ассортимент. 4. Наличие оптимальных поставщиков. 5. Качество продукции 6. Современное оборудование и технология. 7. Хорошее место расположения. 8. Наличие наработанных уникальных преимуществ. 9. Квалифицированные кадры. 10. Налаженные связи с поставщиками.	Благоприятные факторы/сильные стороны 1. Повышение качества. 2. Привлечение новых потребителей. 3. Выпуск нового продукта. 4. Выход на новые рынки. 5. Укрепление имиджа. 6. Развить рынок продаж через интернет 7. Увеличение ассортимента. 8. Увеличение продаж. 9. Разработка комплекса маркетинга 4P. 10. Внедрение новых инструментов системы управления.	Неблагоприятные факторы/сильные стороны 1. Конкурентное преимущество. 2. Совершенствование услуг. 3. Разработка эффективной программы продвижения. 4. Нарботка каналов сбыта (например, заключение контрактов на строительство или ремонт с государственными учреждениями). 5. Расширение ассортимента.

	11. Организационная культура. 12. Отлаженная сбытовая сеть. 13. Участие персонала в принятии управленческих решений.		
	Слабые стороны: 1. Зависимость от поставщиков. 2. Отсутствие единого товарного склада. 3. Изношенный парк машин. 4. Недостаточная известность фирмы в регионах. 5. Отсутствие контроля за исполнением приказов и распоряжений.	Благоприятные факторы/слабые стороны 1. Повысить известность фирмы в регионах за счет появления новых поставщиков и потребителей. 2. Создание эффективной системы мотивации и стимулирования персонала. 3. Провести капитальный ремонт за счет имеющегося на предприятии современного оборудования и технологии.	Неблагоприятные факторы/слабые стороны 1. Повысить известность фирмы в регионах в условиях снижения уровня жизни населения за счет отлаженной сбытовой сети. 2. Установить оптимальный уровень цен в условиях спада производства. 3. Создать эффективную систему мотивации и стимулирования персонала. 4. Ввести строгий контроль за исполнением приказов и распоряжений.

Приложение Г
(обязательное)
Отчет о проверке ВКР на плагиат

Информация о документе:

Author:	Холхужаев Шухрат Сайдивалиевич
Name:	
Url:	
Группа:	Д-3А41
Индекс УДК:	УДК 005.21:005.216.1:339.33
Научный руководитель:	Феденкова Анна Сергеевна
Школа:	Инженерного предпринимательства
Направление:	38.03.02 Менеджмент
Тема:	Анализ и разработка производственной стратегии
Тип:	Выпускная квалификационная работа
Имя документа:	
URL:	
Дата проверки:	
Модули поиска:	
Текстовые статистики:	
Индекс читаемости:	
Неизвестные слова:	
Макс. длина слова:	
Большие слова:	

Оригинальные блоки: 79,22 %

Заимствованные блоки: 18,52%

Цитирования блоки 2,26%

Итоговая оценка оригинальности: 79,22%

Руководитель ВКР _____ Феденкова А. С.